

САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
Институт «Высшая школа журналистики и массовых коммуникаций»

На правах рукописи

Чугаев Даниил Игоревич

**PR-технологии формирования и поддержания имиджа бюджетного
авиаперевозчика в России**

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
по направлению «Реклама и связи с общественностью»
(научно-исследовательская работа)

Научный руководитель:
Панкова Галина Константиновна, доцент

Кафедра связей с общественностью в бизнесе
Очная форма обучения

Вх. № _____ от _____
Секретарь _____

Санкт-Петербург
2018

ОГЛАВЛЕНИЕ

| | |
|---|-----------|
| ВВЕДЕНИЕ..... | 3 |
| ГЛАВА 1. УПРАВЛЕНИЕ КОРПОРАТИВНЫМ ИМИДЖЕМ: | |
| ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ | 7 |
| 1.1. Корпоративный имидж: понятие, формирование и восприятие | 7 |
| 1.2. Особенности формирования имиджа бюджетной авиакомпании | 18 |
| ГЛАВА 2. РОССИЙСКИЙ РЫНОК БЮДЖЕТНЫХ АВИАПЕРЕВОЗОК: | |
| ОСНОВНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ И ОСОБЕННОСТИ..... | 29 |
| 2.1. История и основные направления деятельности авиакомпании «Победа» .. | 29 |
| 2.2. Коммуникационные технологии авиакомпании «Победа» | 39 |
| 2.3. Каналы продаж авиакомпании «Победа» | 50 |
| ЗАКЛЮЧЕНИЕ | 59 |
| СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ | 62 |
| ПРИЛОЖЕНИЯ | |
| 1. Топ-10 бюджетных авиакомпаний в 2016 году | 67 |
| 2. Экспертное интервью №1 | 68 |
| 3. Экспертное интервью №2 | 72 |
| 4. Экспертный опрос | 79 |
| 5. Наблюдение №1 | 82 |
| 6. Наблюдение №2 | 84 |
| 7. Мониторинг СМИ: количество сообщений | 86 |
| 8. Мониторинг СМИ: оригиналы и перепечатки сообщений..... | 87 |
| 9. Мониторинг СМИ: МедиаИндекс сообщений..... | 88 |
| 10. Мониторинг СМИ: характер сообщений..... | 89 |
| 11. Мониторинг СМИ: динамика количества сообщений по источникам..... | 90 |
| 12. Мониторинг СМИ: характеристика источников сообщений | 91 |
| 13. Мониторинг СМИ: топ-100 резонансных событий | 92 |
| 14. Социологический опрос №1 | 98 |
| 15. Социологический опрос №2 | 104 |

ВВЕДЕНИЕ

В условиях жесткой конкуренции компании вынуждены внедрять новые бизнес-модели, которые предложат иной потребительский опыт за меньшую стоимость. В качестве иллюстрации можно привести деятельность бюджетных авиакомпаний (лоукостеров), появившихся в середине XX века в США и получивших массовое развитие в 1990-е годы в Европе. Концепция предлагает крайне низкую плату за перелёт в обмен на отказ от большинства традиционных пассажирских услуг. В России бюджетные авиаперевозки получили развитие гораздо позже, чем в США и европейских странах. Лишь две компании рискнули в 2000-х годах внедрить данную бизнес-модель, но обе в 2011 году в итоге прекратили свою деятельность¹.

Очередная попытка была предпринята в 2014 году, когда крупнейший авиаперевозчик России «Аэрофлот» объявил о создании дочерней, третьей по счёту в истории страны, бюджетной авиакомпании «Добролёт». Несмотря на протекторат материнской компании, принадлежащей на 51% государству, лоукостер прекратил свою деятельность менее чем через два месяца после начала полётов². Причиной стали международные экономические санкции в связи с осуществлением полётов в Симферополь.

В конце 2014 года было объявлено о возрождении авиаперевозчика под брендом «Победа»³. За первый год компания получила прибыль в 37 млн. руб. при запланированных убытках в 1,5 млрд. руб.⁴, что доказало востребованность бизнес-модели среди потребителей. Однако, несмотря на финансовый успех, маркетинговая и коммуникационная стратегии авиаперевозчика регулярно

¹ Журавлёв О. В., Пименова Ж. В. К вопросу о развитии лоукостов в России // Научный вестник МГТУ ГА. 2012. №182. С. 154.

² Мальцев А. А., Матвеева А. В. Лоукостеры как вектор динамичного развития мирового рынка авиаперевозок // Российский внешнеэкономический вестник. 2017. №8. С. 85.

³ Лоукостер Аэрофлота будет работать под брендом «Победа» // Аэрофлот: Новости компании. 29.10.2014. URL: <https://www.aeroflot.ru/ru-ru/news/44565> (дата обращения: 24.02.2018).

⁴ Воробьёв А. Лоукостер «Победа» получил прибыль в первый же год работы // Ведомости. 03.03.2016. URL: <https://www.vedomosti.ru/business/articles/2016/03/04/632489-pobeda-pribil> (дата обращения: 24.02.2018).

подвергаются критике, как пассажирами, так и экспертами отрасли⁵, поэтому важно определить причины неудовлетворённости услугами авиаперевозчика среди целевых групп общественности и сформировать рекомендации по улучшению имиджа и репутации авиакомпании «Победа».

Актуальность темы настоящей работы не вызывает сомнений, поскольку рынок бюджетных авиаперевозок в России до сих пор находится на стадии развития⁶ и нуждается в исследованиях, посвящённых его перспективам.

Объектом исследования является имидж бюджетной авиакомпании в России, а **предметом** – способы и характер коммуникаций, используемых для его формирования и поддержания.

Целью данной работы является поиск и анализ причин неоднозначного отношения целевых групп общественности к авиакомпании «Победа» и подготовка практических рекомендаций по его улучшению.

Для этого автором были поставлены следующие **задачи**:

1. поиск и систематизация теоретического материала, посвящённого имиджу и его формированию;
2. изучение концепции лоукостера и опыта зарубежных бюджетных авиаперевозчиков;
3. анализ бизнес-стратегии и деятельности авиакомпании «Победа», а также её маркетинговой и коммуникационной политики;
4. организация и проведение экспертных интервью и социологического опроса среди целевых групп общественности;
5. выявление ошибок в маркетинговой и коммуникационной стратегии авиакомпании «Победа» и подготовка практических рекомендаций по их устранению.

⁵ Парфенёнок К. А. Почему «Победа» не настоящий лоукостер // Ведомости. 21.07.2016. URL: <https://www.vedomosti.ru/business/blogs/2016/07/21/650099-pobeda-ne-loukoster> (дата обращения: 24.02.2018).

⁶ Мальцев А. А., Матвеева А. В. Лоукостеры как вектор динамичного развития мирового рынка авиаперевозок. С. 84.

Теоретическая база выпускной квалификационной работы представлена, прежде всего, книгами «Константы гудвилла» Ф. И. Шаркова, «Паблик рилейшнз для менеджеров» И. В. Алёшиной, «Основы теории связей с общественностью» А. Д. Кривоносова и «Реклама и связи с общественностью: имидж, репутация, бренд» А. Н. Чумикова. В них рассматривается явление корпоративного имиджа, его структура, формирование и управление им. Полезными с точки зрения маркетинга и менеджмента оказались труды Ф. Котлера, Б. Джи, Г. Даулинга и Ф. Джефкинса. Также для подготовки материала были использованы издания «PR и продвижение в маркетинге» М. Р. Душкиной, «Основы бизнес-PR» О. Г. Филатовой и Д. П. Шишкина и «PR фирмы: технология и эффективность» Г. Л. Тульчинского, в них даны практические советы по применению инструментария связей с общественностью в корпоративной деятельности. Кроме того, автором настоящей работы были изучены научные статьи по имиджу.

Эмпирическая база выпускной квалификационной работы представлена:

- результатами проведённых автором исследований;
- содержанием сайта авиакомпании «Победа» и её страниц в социальных сетях;
- документами и пресс-релизами авиакомпании «Победа» и различных государственных ведомств;
- нормативно-правовыми актами, регулирующими рынок пассажирских авиаперевозок в России и мире;
- отчётами системы «Медialogия»;
- публикациями в деловых и отраслевых изданиях.

При подготовке данной выпускной квалификационной работы использованы следующие **методы исследования**:

- анализ документов, в том числе мониторинг СМИ;
- наблюдение (включённое полевое);
- интервью, в том числе экспертное;
- социологический опрос.

Результаты данной выпускной квалификационной работы могут иметь **практическую значимость** для бизнеса, поскольку они содержат рекомендации по работе с целевыми группами общественности, основанные на проведённых исследованиях.

Настоящая работа обладает **новизной**, поскольку на данный момент бюджетные авиаперевозки в России только развиваются и поэтому слабо изучены. В посвящённых им исследованиях анализируется преимущественно фирменный стиль лоукостеров и влияние ребрендинга на бизнес-деятельность. В свою очередь, в данной работе будут изучены PR-технологии формирования и поддержания имиджа и проблемы их внедрения.

Структура работы представлена введением, двумя главами, заключением, списком использованной литературы и Приложениями. Первая глава посвящена изучению корпоративного имиджа и бизнес-модели лоукостера, вторая – анализу деятельности авиакомпании «Победа» и отношения к ней целевых групп общественности, а также разработке практических рекомендаций по улучшению маркетинговой и коммуникационной стратегии.

ГЛАВА 1. УПРАВЛЕНИЕ КОРПОРАТИВНЫМ ИМИДЖЕМ: ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ

1.1. Корпоративный имидж: понятие, формирование и восприятие

С ростом конкуренции привлечь нового клиента и удержать уже имеющегося из года в год становится всё сложнее. Для этого компании используют различные маркетинговые стратегии, однако они не будут иметь должного эффекта без грамотно сформированного корпоративного имиджа, которому с 90-х годов XX века организациями уделяется огромное внимание⁷. По крайней мере, две трети американских компаний ведут регулярные исследования собственного имиджа⁸. Благодаря имиджу им удаётся привлечь к себе большее количество клиентов и партнёров, как следствие увеличиваются объёмы продаж и рыночная стоимость компании⁹. Таким образом, корпоративный имидж является одним из основных инструментов достижения стратегических целей организации. Некоторые компании даже выделяют в своей стратегии такие направления, как «управление впечатлениями» и «управление восприятием»¹⁰. Как отмечают в своей книге О. Г. Филатова и Д. П. Шишкин, «важным становится не столько то, что делает фирма, сколько ее имидж и репутация»¹¹. В развитых странах он имеет настолько большое значение, что существуют журналы, занимающиеся их изучением и составлением рейтингов организаций на их основе. Наиболее яркими примерами являются журналы «Fortune» в США и «National Business Bulletin» в Австралии¹².

⁷ Шарков Ф. И. Константы гудвилла: стиль, паблисити, репутация, имидж и бренд фирмы: Учеб. пособие. М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°»; 2010. С. 230.

⁸ Zhao J. The Importance of Image Survey: Improving Effectiveness of Communication Programs // Public Relations Quarterly. Summer 1999. P. 27-31.

⁹ Алёшина И. В. Паблик рилейшнз для менеджеров: Курс лекций. М.: ИКФ «Экмос», 2004. С. 329.

¹⁰ McDonough J. PR-and then some. Burson-Marsteller 'manages perceptions'. // Advertising Age. November 2, 1998. P. 36, 38.

¹¹ Филатова О. Г., Шишкин Д. П. Основы бизнес-PR: Учеб. пособие. СПб: Филол. ф-т СПбГУ, 2012. С.13.

¹² Шарков Ф. И. Константы гудвилла: стиль, паблисити, репутация, имидж и бренд фирмы. С. 216.

Существует множество определений корпоративного имиджа. Ирина Викторовна Алёшина, отождествляет его с «образом организации в представлении групп общественности»¹³. Алексей Дмитриевич Кривонос акцентирует внимание на том, что корпоративный имидж – это целенаправленно созданное представление об отличительных или исключительных характеристиках компании¹⁴. Гуру маркетинга Филип Котлер считает, что имидж – это «совокупность представлений, идей и впечатлений человека о том или ином объекте, в значительной степени определяющих установки потребителя и его действия по отношению к объекту»¹⁵. Пожалуй, наиболее полное и корректное определение принадлежит известному российскому социологу Феликсу Изосимовичу Шаркову: «Имидж организации является представлением общественности о ней, целенаправленно формирующимся в массовом сознании с помощью системы связей с общественностью и ее инструментов»¹⁶.

Он же выделяет основные функции корпоративного имиджа:

- экономические – увеличение объёмов продаж и прибыли;
- психологические – реализация видения, миссии и целей организации;
- политические – лоббирование интересов организации;
- эстетические – улучшение мнения о компании.

Успешная реализация данных функций выполняет следующие задачи корпоративного имиджа¹⁷:

- повышение престижа компании;
- повышение эффективности мероприятий по продвижению продукта;
- облегчение процесса вывода на рынок нового товара или услуги;
- повышение конкурентоспособности организации.

¹³ Алёшина И. В. Паблик рилейшнз для менеджеров: Курс лекций. С. 328.

¹⁴ Кривонос А. Д., Филатова О. Г., Шишкина М. А. Основы теории связей с общественностью. СПб: Питер, 2010. С. 315.

¹⁵ Котлер Ф., Келлер К. Л. Маркетинг менеджмент. СПб: Питер, 2012. С. 578.

¹⁶ Шарков Ф. И. Константы гудвилла: стиль, паблисити, репутация, имидж и бренд фирмы. С. 215.

¹⁷ Кривонос А. Д., Филатова О. Г., Шишкина М. А. Основы теории связей с общественностью. С. 315.

Корпоративный имидж бывает нескольких видов. И. В. Сироткина, директор имидж-агентства «Ген Гениальности» предлагает всего три: внешний, внутренний и неосязаемый¹⁸.

По мнению исследователя Бобби Джи, существуют следующие виды корпоративного имиджа¹⁹:

- фундамент, включающий в себя видение, миссию, цели, философию и ценности компании;
- внешний имидж, выражающийся в атрибутах бренда, стандартах деятельности и взаимодействии с целевыми группами;
- внутренний имидж, отражающийся во внутренней политике компании;
- сопутствующий имидж в виде корпоративного духа.

Российский исследователь Р. Р. Горчакова выделяет следующие виды корпоративного имиджа²⁰:

- реальный – текущий имидж компании, который существует, даже если она им не занимается;
- внешний – образ организации в глазах внешней общественности;
- внутренний – образ организации среди её персонала;
- неосязаемый – ответная реакция покупателя на осязаемый имидж (фирменный стиль, стандарты обслуживания и т.п.);
- обновлённый – тот, к которому организация стремится.

Фрэнк Джефкинс является автором наиболее лаконичного и широко используемого PR-специалистами во всем мире видового деления корпоративного имиджа²¹:

¹⁸ Сироткина И. В. Построение целостного имиджа компании // Маркетинг и маркетинговые исследования. 2008. № 1. С. 34–41.

¹⁹ Джи Б. Имидж фирмы. Планирование, формирование, продвижение. СПб: Питер, 2000. С. 29–46.

²⁰ Горчакова Р. Р. Особенности формирования корпоративного имиджа // Известия высших учебных заведений. Поволжский регион. 2012. №2 (22). С. 186.

²¹ Джефкинс Ф. Паблик рилейшнз. М.: Юнити-Дана, 2003. С. 18–21.

- зеркальный – представления сотрудников компании об имидже компании среди внешних целевых групп;
- текущий – реальный образ организации в глазах широкой общественности;
- желательный – имидж, который менеджмент старается достичь.

Корпоративный имидж начинает формироваться одновременно с выходом компании на рынок. Однако если руководство не возьмёт данный процесс под свой контроль, то имидж начнёт развиваться стихийно, что может принести организации проблемы²². В рыночной среде он формируется и поддерживается с помощью интегрированных маркетинговых коммуникаций (ИМК), которые включают в себя помимо прочего связи с общественностью²³. Важно отметить, что имидж субъекта создаётся не только средствами PR, но и его бизнес-деятельностью. Разумеется, инструменты связей с общественностью будут способны создать некий эффект, но он будет краткосрочным или неполным. Как отмечает известный российский социолог Дмитрий Петрович Гавра, «ключ к любой эффективной имиджевой политике, к любой позитивной репутации лежит в обеспечении высокоэффективного функционирования объекта имиджа в сфере его основного функционального предназначения»²⁴. Таким образом, то, как авиакомпания оказывает услуги по авиаперевозке пассажиров, непосредственно отражается на её имидже. Впрочем, высокий уровень продукции и услуг – лишь «база для формирования имиджа»²⁵. На данный момент рынок перенасыщен. Если раньше для успеха на рынке достаточно было предложить уникальный или даже просто качественный продукт, то сейчас при прочих равных его свойствах, потребитель выберет бренд с лучшим имиджем²⁶.

²² Шарков Ф. И. Константы гудвилла: стиль, паблисити, репутация, имидж и бренд фирмы. С. 240.

²³ Романов А. А., Панько А. В. Маркетинговые коммуникации. М.: Эксмо, 2006. С. 11.

²⁴ Гавра Д. П. Феномен имиджа: сущность и основные характеристики // Капитал страны. 01.07.2009. 23 с.

²⁵ Шарков Ф. И. Константы гудвилла: стиль, паблисити, репутация, имидж и бренд фирмы. С. 220.

²⁶ Филатова О. Г., Шишкин Д. П. Основы бизнес-PR: Учеб. пособие. С. 15.

Существуют различные модели формирования корпоративного имиджа. Та, что предложена легендарным Ф. Котлером, кардинально отличается от остальных и состоит из исследования целевых групп по двум шкалам: осведомлённости и благосклонности²⁷ (см. Рис. 1).

На основе данного анализа организацию относят к одной из четырёх групп (А, В, С, D), каждой из которых предлагается определённая коммуникационная стратегия по формированию имиджа:

- А. дальнейшее поддержание положительного отношения и высокого уровня осведомлённости;
- В. привлечение внимания с сохранением имеющегося имиджа;
- С. выявление причин негативного отношения и их устранение, а затем повышение осведомлённости;
- Д. снижение внимания к организации, поиск ошибок в деятельности и работа над ними, далее вновь завоевание внимания.

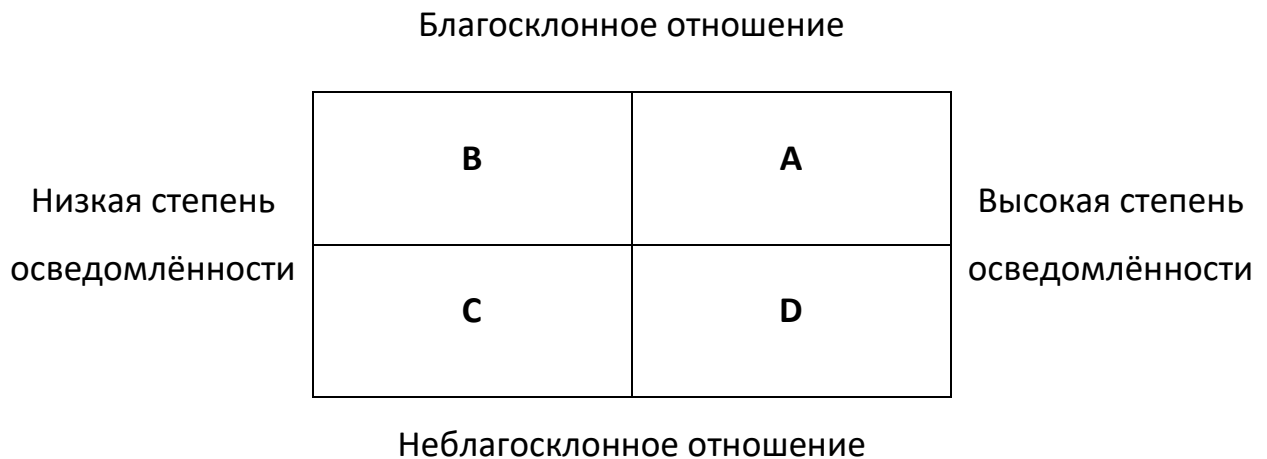


Рис. 1. Анализ осведомлённости-благосклонности по Ф. Котлеру.

Б. Джи в своей книге разработала следующий план по формированию корпоративного имиджа²⁸:

1. определение целей формирования корпоративного имиджа;

²⁷ Котлер Ф., Келлер К. Л. Маркетинг менеджмент. С. 578.

²⁸ Джи Б. Имидж фирмы. Планирование, формирование, продвижение. 224 с.

2. определение и изучение целевых групп;
3. разработка концепции корпоративного имиджа;
4. оценка возможностей компании для реализации концепции;
5. создание, внедрение и закрепление корпоративного имиджа в сознании целевых групп;
6. оценка сформированного корпоративного имиджа.

Одним из первых среди отечественных исследователей, кто предложил пошаговую инструкцию по формированию корпоративного имиджа, является Григорий Львович Тульчинский²⁹:

1. выявление того, что целевые группы ожидают от организации;
2. сопоставление их ожиданий с реальными характеристиками компании, её товаров или услуг;
3. анализ требуемых характеристик и их ранжирование в зависимости от приоритетов;
4. определение способов выражения требуемых характеристик;
5. выбор каналов коммуникации, через которые целевым группам будет максимально эффективно донесена информация о востребованных ими характеристиках;
6. разработка программы необходимых мероприятий и стратегии её реализации;
7. реализация программы мероприятий;
8. анализ эффективности программы мероприятий.

Модель Ирины Викторовны Алёшиной не содержит конкретных действий, а лишь отражает процесс формирования корпоративного имиджа (см. Рис. 2), которой представляет собой переход от видения и миссии к корпоративной индивидуальности, далее – к корпоративной идентичности, формирующей в итоге имидж³⁰. Корпоративная индивидуальность отражается в деловых нормах, ценностях и принципах компании и транслируется с помощью коммуникативных

²⁹ Тульчинский Г. Л. PR фирмы: технология и эффективность. СПб: Алетейя, 2000. С. 69-70.

³⁰ Алёшина И. В. Паблик рилейшнз для менеджеров: Курс лекций. С. 334.

средств, включающих в себя названия, символы, знаки, логотипы, цвета, легенды и ритуалы и формирующих корпоративную идентичность. Результат того, как её воспримут потребители, и есть корпоративный имидж.

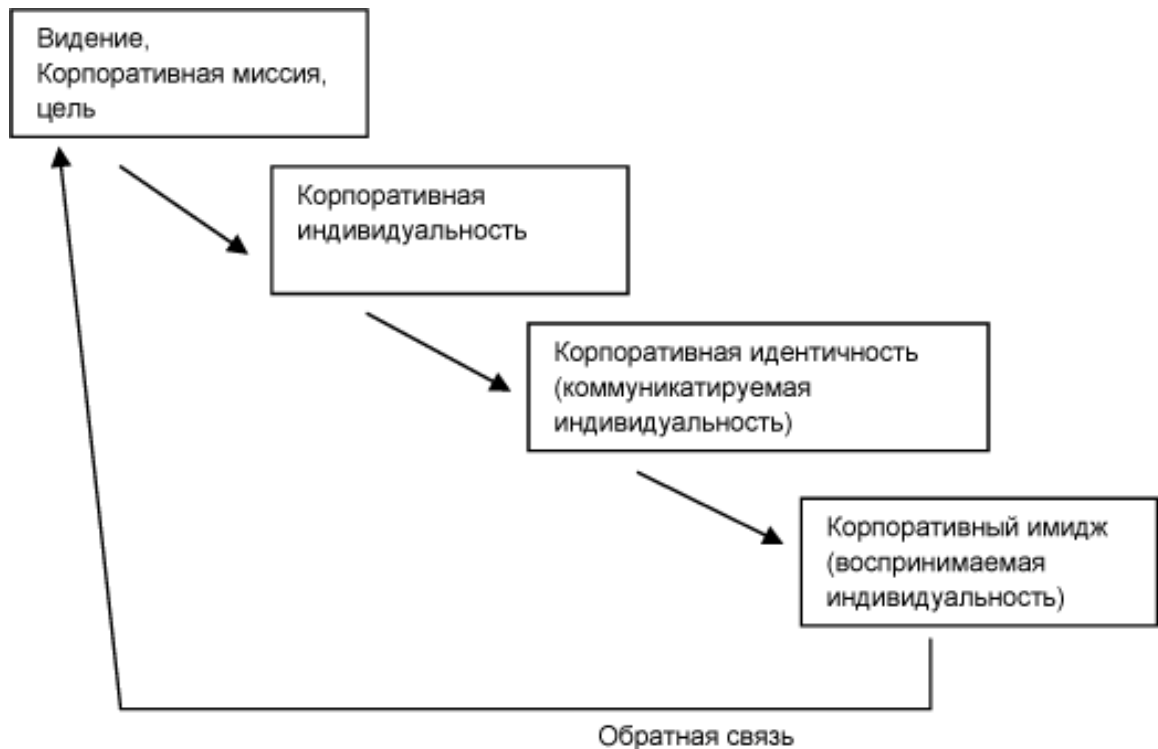


Рис. 2. Модель формирования корпоративного имиджа И. В. Алёшиной.

Известный российский исследователь А. Д. Кривоносов выделяет три основных шага на пути создания корпоративного имиджа³¹:

1. определение и изучение целевых групп;
2. разработка концепции, выделение основных принципов и ценностей организации, а также её товаров или услуг;
3. формирование, внедрение и закрепление имиджа в сознании представителей целевой общественности.

По мнению Р. Р. Горчаковой, схема формирования имиджа состоит из четырёх основных этапов³²:

³¹ Кривоносов А. Д., Филатова О. Г., Шишкина М. А. Основы теории связей с общественностью. С. 318.

1. исследование и анализ текущего имиджа;
2. разработка плана по его дальнейшему развитию или улучшению;
3. реализация подготовленного плана;
4. оценка сформированного или обновлённого имиджа.

Наиболее оригинальную модель, основанную на метафорах, предлагает российский исследователь Александр Николаевич Чумиков³³. Он сравнивает имидж с домом, фундаментом которого является философия компании, включающая в себя различные деловые нормы, принципы, кредо, миссию и видение. Стены – это внешний образ, который транслирует сама организация и средства массовой информации, то есть то, что видимо всем. Жители дома – это сотрудники, которые встречают гостей, иначе говоря, клиентов, и транслируют ценности компании через личное взаимодействие.

Почти все исследователи сходятся во мнении, что формирование имиджа компании начинается с определения и изучения целевых групп общественности, а также формулировки видения и миссии. Затем формируется корпоративная индивидуальность, которая выражается в ценностях и деловых нормах. Организации зачастую совершают фатальную ошибку, не придавая ей значения, несмотря на то, что она формирует корпоративную идентичность, которая выражена внешней атрибутикой и будет транслироваться целевым группам. Стоит отметить, что Ф. И. Шарков относит в ней также «продукты и услуги, формальные и неформальные коммуникации, политика компании, поступки ее персонала»³⁴. То, как корпоративная индивидуальность будет воспринята целевыми группами, и есть имидж организации. Здесь следует подчеркнуть, что он имеет две составляющих: описательную и оценочную (отношение к компании, её продуктам или услугам)³⁵.

³² Горчакова Р. Р. Особенности формирования корпоративного имиджа. С. 188.

³³ Чумиков А. Н. Реклама и связи с общественностью: Имидж, репутация, бренд: Учеб. пособие. М.: Аспект Пресс, 2012. С. 38.

³⁴ Шарков Ф. И. Константы гудвилла: стиль, паблисити, репутация, имидж и бренд фирмы. С. 222.

³⁵ Душкина М. Р. PR и продвижение в маркетинге: коммуникации и воздействие, технологии и психология: Учебное пособие. СПб: Питер, 2010. С. 260.

Описательная составляющая корпоративного имиджа отражена представлениями целевых групп относительно компании, которые можно условно разделить на следующие элементы³⁶:

- имидж товара или услуги – уникальные свойства продукта;
- имидж потребителей – их стиль жизни, статус и характер;
- внутренний имидж – представления сотрудников об организации;
- имидж основателя или первого лица;
- имидж персонала – профессиональные качества сотрудников;
- визуальный имидж – фирменный стиль организации;
- социальный имидж – ответственность и роль в жизни общества;
- бизнес-имидж – добросовестность ведения бизнеса и деловая активность, в т. ч. финансовые показатели.

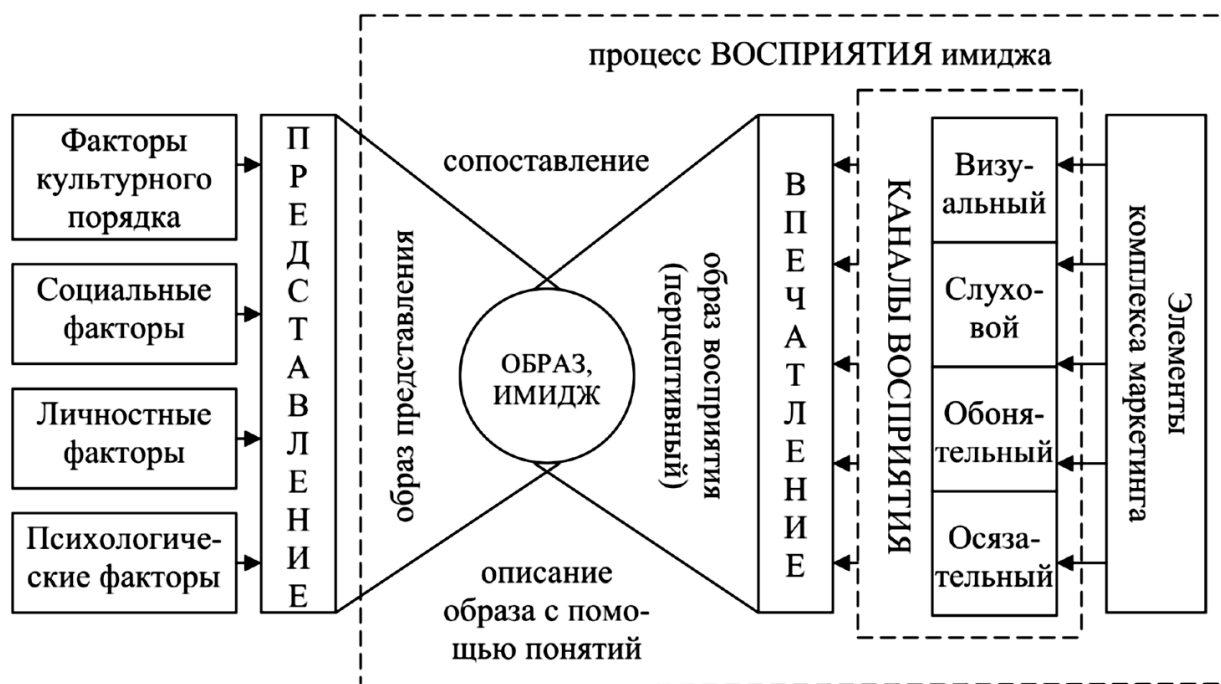


Рис. 3. Схема формирования имиджа предприятия в сознании потребителя³⁷.

³⁶ Душкина М. Р. PR и продвижение в маркетинге: коммуникации и воздействие, технологии и психология: Учебное пособие. С. 265.

³⁷ Фёдорова В. А. Формирование имиджа предприятия в сознании потребителя. // Экономика транспортного комплекса. 2013. №22. С. 56.

Для формирования оценочной составляющей корпоративного имиджа организация ориентируется на выделенные перед этим целевые группы³⁸. Их представители оценивают её через призму собственного опыта, ценностей, моральных принципов и принятых в обществе норм³⁹ (см. Рис. 3). Поэтому у каждого человека имеются свои определённые представления о той или иной организации. В идеале компания с помощью комплекса интегрированных маркетинговых коммуникаций должна произвести на потребителя впечатление, соответствующее или превосходящее его представления о ней.

Институт паблик рилейшнз (IPR) выделяет восемь основных целевых групп⁴⁰:

- сообщество, включающее в себя тех, кого в той или иной мере затрагивает деятельность компании;
- сотрудники, руководство и профсоюзы;
- потребители или клиенты, в т.ч. потенциальные;
- поставщики сырья и услуг (кроме финансовых);
- финансовый сектор (акционеры, инвесторы, банки);
- дистрибьютеры и агенты;
- потенциальные сотрудники и партнёры;
- лидеры мнений, лоббистские группы и различные активисты.

Австралийский профессор Грэм Даулинг предлагает делить целевую общественность организации на следующие четыре крупные части⁴¹:

- нормативные группы (государственные структуры, регулирующие органы и профессиональные объединения);
- функциональные группы (сотрудники, поставщики, дистрибьютеры, сервисные организации);

³⁸ Фёдорова В. А. Формирование имиджа предприятия в сознании потребителя. С. 56.

³⁹ Шарков Ф. И. Константы гудвилла: стиль, паблисити, репутация, имидж и бренд фирмы. С. 225.

⁴⁰ Филатова О. Г., Шишкин Д. П. Основы бизнес-PR: Учеб. пособие. С. 43.

⁴¹ Даулинг Г. Репутация фирмы: создание, управление и оценка эффективности. М.: Консалтинговая группа «ИМИДЖ-Контакт», 2003. С. 34-39.

- диффузные группы (средства массовой информации, лидеры мнений, а также различные движения и объединения активистов);
- потребители.

Таким образом, у компании для каждой из целевых групп может быть отдельный имидж. Их синтез создаёт более полное представление об организации⁴². Именно поэтому прежде, чем формировать корпоративный имидж, следует выделить целевые группы общественности, для каждой из которых будет разработана своя отдельная коммуникационная стратегия.

Корпоративный имидж – динамичный, постоянно развивающийся процесс. Его нельзя оставлять без внимания, иначе он продолжит формироваться самостоятельно, т.е. станет стихийным. При высоком качестве товаров или услуг он может быть привлекательным, однако чаще всего происходит несовпадение оптимального (желаемого) и фактического имиджа. Деятельность по его управлению требует грамотного планирования, организации и контроля.

Данные мероприятия можно оценить как качественно, так и количественно на основе характеристик имиджа, среди которых⁴³:

- его длительность, чёткость и устойчивость;
- целевые группы и их особенности;
- свойства организации, которые могут быть восприняты и измерены;
- мероприятия и расходы по его созданию и поддержанию.

Инструментами оценки являются результаты социологических опросов, экспертных и глубинных интервью. Корпоративный имидж имеет также финансовый показатель, который выражается гудвилле (от англ. goodwill – благорасположение). Это неявный (нематериальный) актив компании, отражающий разницу между её капиталом и рыночной стоимостью⁴⁴.

⁴² Шарков Ф. И. Константы гудвилла: стиль, паблисити, репутация, имидж и бренд фирмы. С. 219.

⁴³ Алёшина И. В. Паблик рилейшнз для менеджеров: Курс лекций. С. 338-339.

⁴⁴ Там же. С. 330.

1.2. Особенности формирования имиджа бюджетной авиакомпании

Имидж организации – это результат восприятия целевыми группами комплекса коммуникационных сообщений, выражающих корпоративную идентичность⁴⁵. Наглядным примером являются авиалинии: ливреи самолётов, униформа стюардесс, дизайн посадочных талонов, бирок и даже салфеток⁴⁶. Однако всё перечисленное – это лишь элементы фирменного стиля. Профессор Д. П. Гавра подчеркивает, что «ключ к любой эффективной имиджевой политике, к любой позитивной репутации лежит в обеспечении высокоэффективного функционирования объекта имиджа в сфере его основного функционального предназначения»⁴⁷. Для любой пассажирской авиакомпании профильной деятельностью является предоставление услуг по авиаперевозке. Она связана со множеством рисков и зависит от различных условий. Именно поэтому 50% пассажиров в России обращают значительное внимание на имидж авиакомпании (30% даже готовы переплатить за билет определённого перевозчика). Остальным важна, прежде всего, стоимость⁴⁸. Таким образом, можно предположить, что в аспектах формирования корпоративного имиджа бюджетные авиакомпании априори имеют преимущество перед традиционными. Однако стоит учитывать значительные различия между ними в принципах деятельности и уровне предоставляемого сервиса.

Бюджетные авиаперевозчики предлагают более низкую стоимость перелёта за счёт отказа пассажира от большинства традиционных услуг. Такие авиакомпании за рубежом называют лоукостерами или лоу-кост авиалиниями (от англ. low cost – низкая стоимость). Данные термины уже долгое время широко употребляются в русской речи. Федеральное управление гражданской авиации США (Federal Aviation Administration – FAA) в 1996 году выпустило отчёт «Low

⁴⁵ Шарков Ф. И. Константы гудвилла: стиль, паблисити, репутация, имидж и бренд фирмы. С. 220.

⁴⁶ Алёшина И. В. Паблик рилейшнз для менеджеров: Курс лекций. С. 337.

⁴⁷ Гавра Д. П. Феномен имиджа: сущность и основные характеристики. 23 с.

⁴⁸ Кривцова Е. В., Крёков Д. Д. Использование PR-технологий в формировании имиджа авиакомпании // Научно-методический электронный журнал «Концепт». 2017. №5. URL: <http://e-koncept.ru/2017/170108.htm>.

Cost Airline Service Revolution», в котором было выделено два ключевых признака бюджетных авиакомпаний: низкие удельные издержки и агрессивная ценовая политика⁴⁹.

Бизнес-модель лоукостера подразумевает целый комплекс мер по снижению эксплуатационных расходов⁵⁰:

- использование новейших воздушных судов одной определённой модели с одним лишь салоном эконом-класса, что позволяет снизить расходы на их обслуживание и обучение персонала;
- использование более удалённых и маленьких аэропортов, а также выполнение рейсов ранним утром или поздним вечером, что позволяет снизить аэропортовые сборы;
- наличие лишь необходимого для полёта оборудования в самолёте, что снижает его массу, а значит и расход топлива;
- продажа билетов преимущественно через собственный сайт авиакомпании, что снижает размеры комиссионных выплат системам резервирования и агентам;
- динамическое ценообразование, поощряющее раннее бронирование;
- быстрый оборот самолётов – выполнение одним воздушным судном максимально возможного количества рейсов за день;
- выполнение только прямых рейсов во избежание задержек, связанных с опозданием пассажиров или потерей багажа;
- сокращение набора предоставляемых пассажирам услуг или перевод их в разряд платных;
- выполнение одним сотрудником нескольких функций;
- агрессивные программы хеджирования стоимости топлива;
- отсутствие программ лояльности пассажиров.

⁴⁹ Мальцев А. А., Матвеева А. В., Тарасов А. Г. Лоукост-компании как драйвер роста мирового авиапассажиропотока // Проблемы современной экономики. 2016. №1 (57). С. 64.

⁵⁰ Разумнова Л. Л. Конкуренция на рынке авиаперевозок: позиции лоукостеров // Экономика и финансы. 2014. №6 (55). С. 16.

Первой бюджетной авиакомпанией была Pacific Southwest Airlines, первый рейс которой состоялся 6 мая 1949 года⁵¹. Её зачастую путают с ещё одним лоукостером Southwest Airlines, появившимся в 1971 году и являющимся на данный момент крупнейшим как по объёмам перевозок, так и по количеству самолётов. В Европе бюджетные авиакомпании появились лишь в конце прошлого века в связи с ослаблением государственного контроля над гражданскими авиаперевозками. Наиболее успешными европейскими лоукостерами являются начавший полёты в 1990 году Ryanair и созданный пять лет спустя easyJet (см. Прил. 1). В Азии бюджетные авиакомпании стали развиваться уже в новом тысячелетии, причём гораздо активнее, чем на Западе⁵². На данный момент можно выделить три географических кластера, в которых лоукостеры занимают значительные доли рынка пассажирских авиаперевозок⁵³: Северная Америка (в частности США), Европа и Азиатско-Тихоокеанский регион (особенно Юго-Восточная Азия).

С 2003 по 2016 год объёмы перевозок бюджетных авиакомпаний выросли более чем в шесть раз – со 197 миллионов до 1,22 миллиарда пассажиров, что составило 33% от мирового пассажиропотока⁵⁴. В 2016 году валовая выручка 50 крупнейших лоукостеров выросла на 4,2% и составила \$96 миллиардов. Из них \$7,4 миллиарда приходится на европейского лидера бюджетных авиаперевозок Ryanair, который в том же году опередил целых два авиахолдинга: Lufthansa Group – по числу перевезённых пассажиров, а Air France – KLM – по показателю чистой прибыли⁵⁵. Таким образом, лоукостеры активно теснят традиционные авиакомпании, которые, осознавая потенциальную финансовую угрозу, вынуждены создавать бюджетные подразделения или менять бизнес-модель. У

⁵¹ Журавлёв О. В., Пименова Ж. В. К вопросу о развитии лоукостов в России. С. 153.

⁵² Мальцев А. А., Матвеева А. В., Тарасов А. Г. Лоукост-компании как драйвер роста мирового авиапассажиропотока. С. 64.

⁵³ Семёнов А. А. Географические особенности развития и функционирования системы бюджетных авиаперевозок мира // Бюллетень транспортной информации. 2011. № 9 (195). С. 10-23.

⁵⁴ Ishak S. Low-cost & leisure traffic // Airline Business. 2017. Vol. 33. N. 5. P. 34.

⁵⁵ Мальцев А. А., Матвеева А. В. Лоукостеры как вектор динамичного развития мирового рынка авиаперевозок. С. 81.

обоих вариантов есть свои риски. Так, например, British Airways, KLM и United создав свои лоукостеры Go, Buzz и Ted, соответственно, обнаружили, что те вредят их основному бренду⁵⁶. В свою очередь смена бизнес-модели должна быть грамотной и осторожной, так как рентабельность бюджетных авиаперевозок сильно зависит от аэропортовых сборов и цен на авиационный керосин, который составляет не менее трети всех расходов⁵⁷. Поскольку у лоукостеров низкая маржа, то им необходима максимальная загрузка воздушного судна пассажирами, что зачастую становится проблемой при слишком агрессивной стратегии расширения масштабов деятельности и появлении конкурентов – предложение может банально превысить спрос. Особенности регулирования национального авиационного рынка также могут стать серьёзным препятствием в развитии бюджетных авиаперевозок.

По мнению Олега Пантелеева, главы аналитической службы агентства «АвиаПорт», на воздушных линиях малой протяжённости традиционные авиакомпании в своей деятельности зачастую берут пример с бюджетных, которые в свою очередь в борьбе за клиента предлагают ему различные бонусы⁵⁸.

В связи с этим на данный момент принято выделять три типа лоукостеров⁵⁹:

- ultra-low cost carrier (ULCC) – наиболее близкая к изначальной концепции лоукостера модель с минимальным сервисом и максимальным снижением издержек;
- low fare carrier (LFC) – авиаперевозчик с низкими тарифами, но имеющий признаки классического (использование корпоративных договоров, программ лояльности, платное питание на борту);
- гибридные – традиционные авиакомпании, имеющие среди прочих тарифы близкие по стоимости к тем, что предлагают лоукостеры.

⁵⁶ Журавлёв О. В., Пименова Ж. В. К вопросу о развитии лоукостов в России. С. 153.

⁵⁷ Мальцев А. А., Матвеева А. В., Тарасов А. Г. Лоукост-компании как драйвер роста мирового авиапассажиропотока. С. 65-66.

⁵⁸ Пантелеев О. Полет в будущее. Как классические авиакомпании копируют лоукостеров // Forbes. 24.07.2017. URL: <http://www.forbes.ru/biznes/348183-polet-v-budushchee-kak-klassicheskie-aviakompanii-kopiruyut-loukosterov> (дата обращения: 24.02.2018).

⁵⁹ Разумнова Л. Л. Конкуренция на рынке авиаперевозок: позиции лоукостеров. С. 17.

Гибридная модель набирает популярность среди региональных авиаперевозчиков во всём мире, поскольку позволяет им привлечь чувствительных к цене клиентов. Таким образом, грань между традиционными авиаперевозчиками и лоукостерами постепенно стирается⁶⁰.

Несмотря на то, что российский рынок гражданской авиации развивается в три раза динамичнее мирового⁶¹, он весь по объёму перевозок в 2016 году до сих пор на 24,3% уступает крупнейшему европейскому лоукостеру Ryanair⁶²: 88,6 против 117 миллионов пассажиров. Соответственно, бюджетные авиакомпании в России на данный момент развиты достаточно слабо. Они составляют не более 5% от мирового рынка лоукостеров⁶³. В России начало бюджетным пассажирским перевозкам положила компания SkyExpress, выполнившая свой первый рейс в январе 2007 года. Двумя годами позже к ней добавился ещё один лоукостер – Авианова. Однако оба авиаперевозчика из-за финансовых трудностей в 2011 году прекратили своё существование.

Причинами были как ошибки менеджмента компаний, так и несовершенство российского законодательства (в частности, Воздушного кодекса РФ и Федеральных авиационных правил) и неразвитость инфраструктуры⁶⁴:

- возраст некоторых самолётов SkyExpress достигал 21 года, а Авиановы – 14 лет, что нарушает один из главных принципов бизнес-модели лоукостера, заключающийся в использовании новых воздушных судов не старше пяти лет, поскольку старая техника дороже в обслуживании и чаще ломается, что влечёт за собой задержку или отмену рейсов, а это финансовые издержки;
- медленный оборот и неполная загрузка самолётов, что ведёт к стабильному превышению расходов над доходами;

⁶⁰ Пантелеев О. Полет в будущее. Как классические авиакомпании копируют лоукостеров // Forbes. 24.07.2017.

⁶¹ Разумнова Л. Л. Конкуренция на рынке авиаперевозок: позиции лоукостеров. С. 17.

⁶² Мальцев А. А., Матвеева А. В. Лоукостеры как вектор динамичного развития мирового рынка авиаперевозок. С. 81.

⁶³ Разумнова Л. Л. Конкуренция на рынке авиаперевозок: позиции лоукостеров. С. 17.

⁶⁴ Журавлёв О. В., Пименова Ж. В. К вопросу о развитии лоукостов в России. С. 154-155.

- в России отсутствует конкуренция между аэропортами, поэтому лоукостеры вынуждены летать в единственную в том или ином городе или даже регионе воздушную гавань, которая имеет возможность диктовать свои условия, зачастую неподъёмные для бюджетных авиаперевозчиков;
- слабая инфраструктура большинства российских аэропортов, исключая быстрый оборот воздушных судов;
- доходы SkyExpress и Авианова были сосредоточены на первичном продукте – перелёте, в то время как лоукостеры получают значительную долю прибыли от продажи дополнительных услуг: например, платный багаж, выбора места и питание в самолёте;
- продажа билетов через посредников, что увеличивает их стоимость, а значит привлекательность их покупки;
- низкий уровень проникновения Интернета в регионах, который является основным каналом продажи билетов для лоукостеров;
- лоббирование интересов классических авиакомпаний в органах исполнительной и законодательной власти;
- ограничения на беспошлинный ввоз импортных самолётов определённых категорий, что обусловлено протекционистской политикой государства в отношении аэрокосмической промышленности;
- популярность железнодорожного транспорта среди населения.

Кроме того, автор настоящей работы выдвигает гипотезу, что участники российского рынка пассажирских авиаперевозок, как сегмента B2B, так и B2C, были попросту не готовы к бизнес-модели лоукостера. Несмотря на активное развитие бюджетных авиаперевозок в стране в последние несколько лет, эта проблема до сих пор присутствует. Её решение возможно во многом при условии внедрения грамотной коммуникационной политики.

Сегмент В2В рынка бюджетных авиаперевозок представлен следующими функциональными целевыми группами:

- аэропорты, в т. ч. сервисные службы;
- поставщики топлива и различных расходных материалов;
- агенты и системы бронирования билетов;
- компании-производители воздушных судов.

Г. Даулинг помимо функциональных целевых групп также выделяет нормативные и диффузные, которые нельзя упускать из внимания⁶⁵. Нормативные целевые группы представлены различными регулирующими органами, которые напрямую или косвенно влияют на рынок авиаперевозок в стране. В России это, прежде всего, Росавиация и Министерство транспорта РФ. Диффузные целевые группы представлены средствами массовой информации и лидерами мнений, которые включают в себя экспертов в области авиации и туризма, а также блогеров.

Неготовность вышеперечисленных функциональных целевых групп к бизнес-модели лоукостера тесно связана с особенностями российского рынка пассажирских перевозок, недостатки которого стали причинами прекращения деятельности авиакомпаниями SkyExpress и Авианова были перечислены ранее. Однако недавно в Воздушный кодекс и Федеральные авиационные правила, а также соответствующие федеральные законы были приняты поправки, облегчающие деятельность бюджетных авиаперевозчиков – в 2014 году были разрешены невозвратные билеты, а в 2017 году был отменён обязательный багаж⁶⁶. Данные изменения в нормативно-правовых документах, регулирующих гражданскую авиацию в России, значительно улучшили ситуацию с бюджетными авиаперевозками в стране, что сделало возможным появление первого коммерчески успешного отечественного лоукостера – авиакомпании «Победа»⁶⁷.

⁶⁵ Даулинг Г. Репутация фирмы: создание, управление и оценка эффективности. С. 34-39.

⁶⁶ Разумнова Л. Л. Конкуренция на рынке авиаперевозок: позиции лоукостеров. С. 18.

⁶⁷ Мальцев А. А., Матвеева А. В. Лоукостеры как вектор динамичного развития мирового рынка авиаперевозок. С. 86.

Сегмент В2С представлен как имеющимися, так и потенциальными клиентами. Их удовлетворённость услугами зависит от потребительских ожиданий, которые формируются на основе имеющихся у индивида личных предпочтений, ценностей и опыта⁶⁸. Они могут быть завышенными, тогда клиент будет наверняка разочарован. Возможна и обратная ситуация, когда компания устанавливает низкий уровень ожиданий, но в таком случае ей чаще всего достаточно сложно заставить потребителей обратить на себя внимание. Поскольку бюджетные авиаперевозчики, снижая издержки, предоставляют по сути лишь перелёт, то в сравнении с традиционными им достаточно сложно превзойти ожидания клиента дополнительными комплементарными услугами.

Питер Нэпп, глобальный креативный директор исследовательской и брендинговой компании Landor, широко известен в отрасли своим уникальным опытом в брендинге авиакомпаний. По его мнению, «чтобы обеспечить преимущество на рынке, взятые лоукостерами обещания и обязательства должны отличаться от предложений конкурентов»⁶⁹. Разработать эти отличия несложно, однако успешно внедрить их, при этом сохраняя рентабельность, сможет не каждая компания. Впрочем, и эта проблема решаема: руководство Southwest Airlines, крупнейшего бюджетного авиаперевозчика в мире, понимая, что выделяться на фоне конкурентов лишь низкими ценами недостаточно, решило подчеркнуть «весёлый» нрав компании и разрешило членам экипажа шутить с пассажирами во время полёта⁷⁰.

Исследователи Э. Кrego и П. Шиффрин считают, что организация, должна определить, какие свойства и характеристики товара или услуги представляют для клиента наибольшую ценность и подготовить для него предложение, которое превзойдёт его ожидания⁷¹. Так, например, поступила авиакомпания JetBlue, которая подняла уровень сервиса бюджетных авиаперевозчиков на новый

⁶⁸ Котлер Ф., Келлер К. Л. Маркетинг менеджмент. С. 174.

⁶⁹ Как создать успешный бренд российского лоукостера // Авиатранспортное обозрение. 22.05.2013. URL: <http://www.ato.ru/content/kak-sozdat-uspeshnyy-brend-rossiyskogo-loukostera> (дата обращения: 24.02.2018).

⁷⁰ Котлер Ф., Келлер К. Л. Маркетинг менеджмент. С. 344.

⁷¹ Crego E., Schiffrin P. Customer Centered Reengineering. Homewood, IL: Irwin, 1995. 220 p.

уровень: пассажирам предлагались новейшие авиалайнеры со спутниковым телевидением и доступом в Интернет⁷².

Неудовлетворённость потребителей качеством услуг не всегда связана с неоправдавшимися ожиданиями. Она может иметь различные причины. Исследователи Э. Парасураман, В. Цайтамл и Л. Берри изучили данный вопрос и предложили модель качества услуг (см. Рис. 4).

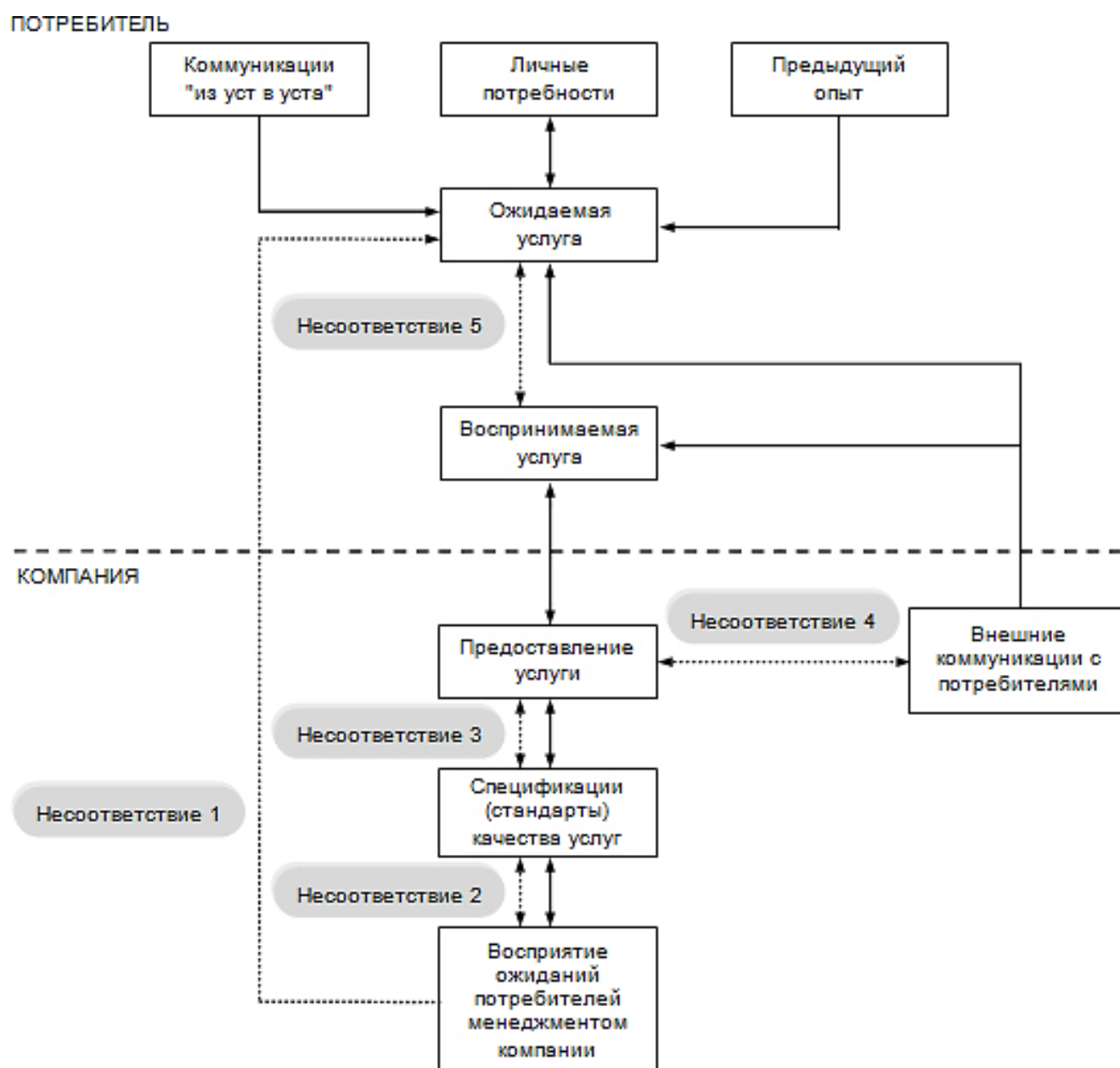


Рис. 4. Модель качества услуг Э. Парасурамана, В. Цайтамл и Л. Берри.

⁷² Котлер Ф., Келлер К. Л. Маркетинг менеджмент. С. 174.

На её основе они выделили несколько несоответствий, которые прямо или косвенно ведут к неудовлетворённости предоставляемым сервисом⁷³:

1. разрыв между потребительскими ожиданиями и представлениями о них менеджментом компании;
2. разрыв между указанными представлениями и стандартами качества;
3. разрыв между данными стандартами и реальным качеством услуг;
4. разрыв между уровнем сервиса и внешними коммуникациями с потребителем;
5. разрыв между восприятием услуги потребителем и его ожиданиями.

Выявление и устранение данных несоответствий повышает уровень услуг организации и в большинстве случаев предотвращает неудовлетворённость потребителей. Когда уровень сервиса не вызывает претензий и соответствует корпоративной индивидуальности, которая максимально полно и верно отражена во внешних атрибутах имиджа, то остаётся лишь грамотно воспользоваться инструментами PR, чтобы донести до аудитории успешно созданную корпоративную идентичность⁷⁴.

Выводы по главе

Корпоративный имидж – это восприятие компании различными группами общественности. Он возникает стихийно на основе деятельности организации, если её руководство им не занимается, однако он также может быть подкреплён или сформирован с самого начала с помощью инструментария связей с общественностью. Корпоративный имидж чрезвычайно важен для успеха компании на рынке, поскольку он упрощает коммуникацию с целевыми группами и повышает их лояльность, что повышает конкурентоспособность организации.

Создание имиджа организации начинается с формулировки видения, миссии, целей и ценностей, составляющих корпоративную индивидуальность.

⁷³ Parasuraman A., Zeitaml V., Berry L. A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Further Research // Journal of Marketing. Fall 1985. P. 44.

⁷⁴ Алёшина И. В. Паблик рилейшнз для менеджеров: Курс лекций. С. 334.

Она транслируется с помощью интегрированных маркетинговых коммуникаций целевым группам, формируя корпоративную идентичность. То, как она будет воспринята ими, и есть корпоративный имидж. Если имеющийся имидж нуждается в корректировке, то компании сначала проводят анализ восприятия её целевыми группами, затем разрабатывают коммуникационную стратегию, которая будет уникальной для каждой из них.

В сфере услуг несовпадение текущего и желаемого имиджа происходит чаще всего из-за несоответствия уровня сервиса ожиданиям потребителей. Однако в некоторых сферах, которые предполагают максимальное снижение издержек, удовлетворение желаний клиентов становится непростой задачей. Одним из таких примеров являются бюджетные авиаперевозки, которые в последние годы демонстрируют уверенный рост. В России бизнес-модель лоукостера развита пока слабо и представлена лишь одной авиакомпанией, имидж которой будет подробно рассмотрен во второй главе настоящей выпускной квалификационной работы.

ГЛАВА 2. РОССИЙСКИЙ РЫНОК БЮДЖЕТНЫХ АВИАПЕРЕВОЗОК: ОСНОВНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ И ОСОБЕННОСТИ

2.1. История и основные направления деятельности авиакомпании «Победа»

Первые российские бюджетные авиакомпании SkyExpress и Авианова прекратили свою деятельность в 2011 году. Оба авиаперевозчика допустили множество непростительных для бизнес-модели лоукостера ошибок, которые были перечислены в прошлой главе. Кроме того, рынок гражданской авиации в России был недостаточно подготовлен с точки зрения законов. Именно поэтому в 2012-2013 годах в стране вовсе не было бюджетных авиаперевозчиков.

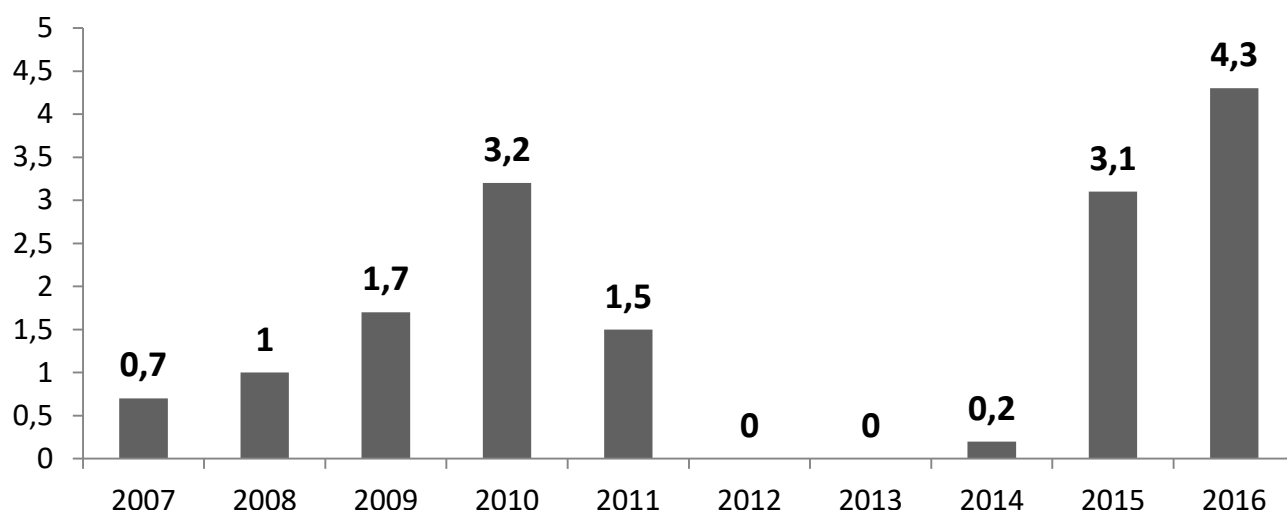


Рис. 5. Количество пассажиров, перевезенных российскими лоукост-авиакомпаниями в 2007-2016 годах (млн. пассажиров)⁷⁵.

В связи с этим Президент РФ Владимир Путин поставил задачу создать бюджетную авиакомпанию, которая повысит авиамобильность населения и транспортную доступность регионов (см. Прил. 2). В июне 2014 года был создан третий по счёту российский лоукостер «Добролёт», который уже 3 августа, менее чем два месяца спустя, прекратил свою деятельность. Причиной были санкции Евросоюза, введённые в отношении авиакомпании из-за перелётов в

⁷⁵ Мальцев А. А., Матвеева А. В. Лоукостеры как вектор динамичного развития мирового рынка авиаперевозок. С. 85.

Симферополь и осложняющие взаимодействие с заводом-производителем воздушных судов и поставщиками комплектующих к ним. В декабре 2014 лоукостер был возрождён фактически путём его переименования. Был сохранён фирменный стиль, поменялось лишь имя – Добролёт стал Победой. Лоукостер всё так же остался на 100% дочерним предприятием группы компаний «Аэрофлот».

Более того, изначально ребрендинг даже не планировался. Для обхода ограничений Евросоюза в сентябре 2016 года было зарегистрировано новое юридическое лицо – ООО «Бюджетный авиаперевозчик». Руководство группы компаний «Аэрофлот» не собиралось отказываться от названия, имеющего глубокую историю⁷⁶, а решило ждать скорого, по их мнению, снятия санкций⁷⁷. По словам начальника аналитического отдела агентства «Авиапорт» Олег Пантелеева, «если возрожденный перевозчик предложит действительно выгодные тарифы, то народная молва найдет ему емкое название»⁷⁸. Впрочем, в ходе тщательного анализа было выяснено, что функционирование компании без бренда может негативно сказаться на коммерческой деятельности и лояльности пассажиров⁷⁹, поэтому руководством было решено создать новый бренд «Победа». По словам генерального директора ПАО «Аэрофлот» и председателя совета директоров ООО «Бюджетный перевозчик» Виталия Савельева, такое название было выбрано в связи «с предстоящим юбилеем Великой Победы и символизирует нашу неизбежную общую победу над теми трудностями и внешними вызовами, с которыми столкнулась наша страна и наш народ в этом году»⁸⁰. Первый рейс авиакомпании состоялся 1 декабря 2014 года⁸¹.

⁷⁶ Добролёт – первоначальное название авиакомпании «Аэрофлот» в 1923-1932 гг. – Прим. автора.

⁷⁷ Мокроусова И. «Аэрофлот» запустит лоукостер без имени // Ведомости. 02.10.2014. URL: <https://www.vedomosti.ru/business/articles/2014/10/02/loukoster-bez-imeni> (дата обращения 24.02.2018).

⁷⁸ Там же.

⁷⁹ Лоукостер Аэрофлота будет работать под брендом «Победа» // Аэрофлот: Новости компании. 29.10.2014.

⁸⁰ Там же.

⁸¹ О компании // ООО «Авиакомпания «Победа». URL: <https://www.pobeda.aero/about/company> (дата обращения: 24.02.2018).

Целевые группы потребителей бюджетного авиаперевозчика, по словам его генерального директора Андрея Калмыкова, представлены всеми возрастными и социальными группами: от студентов и домохозяек до командированных и опытных туристов⁸². Авиакомпания «Победа» гордится тем, что 12% её пассажиров летели первый раз в жизни⁸³ – это значит, что люди пересекаются с поездов на самолёты. Таким образом, её конкурентами являются не только другие авиаперевозчики, но и весь наземный транспорт.

Авиакомпания «Победа» в своих пресс-релизах отмечает, что первая в России реализует бизнес-модель классического лоукостера. Впрочем, некоторые эксперты в сфере туризма и авиаперевозок не согласны с этим утверждением⁸⁴. Ими приводятся такие обоснованные аргументы, как использование авиаперевозчиком в качестве базового крупного столичного аэропорта и отсутствие продаж дополнительных услуг и питания непосредственно на борту. В ответ генеральный директор авиакомпании «Победа» Андрей Калмыков подчёркивает: «Мы не изобретаем велосипед, мы копируем лучшие зарубежные практики в сфере лоукост, насколько это возможно в существующих реалиях»⁸⁵. Действительно, многие особенности перевозчика — следствие столкновения классической бизнес-модели лоукостера, которая с успехом используется на Западе, и установленных в России жёстких государственных нормативов. По словам Калмыкова, «руководство авиакомпании не конфликтует с регулятором, а пытается донести до него лучшие истории из мирового опыта»⁸⁶.

⁸² Майборода Н. Андрей Калмыков: «Прошлый год стал для нас годом рекордов» // Forbes. URL: <http://www.forbes.ru/brandvoice/aeroflot/339133-andrey-kalmykov-proshlyy-god-stal-dlya-nas-godom-rekordov> (дата обращения 24.02.2018).

⁸³ «Победа» увеличила пассажиропоток на 38,7% в 2016 году // ООО «Авиакомпания «Победа» – Пресс-релизы. 11.01.2017. URL: https://www.pobeda.aero/pressroom/press_releases/92 (дата обращения: 27.03.2018).

⁸⁴ Парфенёнок К. А. Почему «Победа» не настоящий лоукостер // Ведомости. 21.07.2016.

⁸⁵ Амирджанян М. Андрей Калмыков: "Победа" снизит цену на авиабилет до минимума в 777 рублей // ТАСС. 03.08.2017. URL: <http://tass.ru/opinions/interviews/4458986> (дата обращения: 24.02.2018).

⁸⁶ Титов С. Гендиректор «Победы»: «У нас есть жир, мы сможем еще снизить цены» // РБК. 10.08.2016. URL: <https://www.rbc.ru/interview/business/10/08/2016/57a4b4319a79478d69ee58a9> (дата обращения 24.02.2018).

Эксперт в сфере авиаперевозок Олег Пантелеев считает, что «классический истинный лоукост – понятие мифическое», и оценивать соответствие авиаперевозчика бизнес-модели следует по тому, насколько низкие у него издержки. Единственным их мерилom является показатель CASK (от англ. cost per available seat kilometer – стоимость пассажирского места на километр), отражающий удельные операционные расходы на предельный пассажирооборот и формирующийся путём суммирования всех операционных расходов и деления их на количество кресел в самолётах и дальность перелётов (см. Прил. 3). Точные цифры авиакомпания «Победа» не раскрывает, однако младший партнер Bain & Company Андрей Панов уверяет, что она «работает на пределе эффективности, стоимость «креслокилометра» у неё самая низкая в мире, при этом суточный налёт самолётов самый высокий — выше, чем у easyJet, Ryanair и Southwest Airlines»⁸⁷. То, каким образом авиакомпания снизила данный показатель, не имеет значения, поскольку характер пассажирских авиаперевозок может различаться от одной страны к другой, и выигрывает тот, кто лучше приспособится к локальным особенностям рынка.

Как было отмечено в первой главе, в России слабо развита инфраструктура аэропортов. Во-первых, во всех городах, кроме Москвы, есть лишь одна основная воздушная гавань, которая в силу отсутствия конкуренции может диктовать условия, неприемлемые для лоукостеров. На их рентабельность сильное влияние оказывают аэропортовые сборы, включающие в себя помимо прочего расходы на обслуживание каждого пассажира. Вне зависимости от того, зарегистрировался ли человек заранее онлайн и есть ли у него багаж, авиакомпания платит единый тариф, что не позволяет ей снизить стоимость перелёта для тех, кто летит налегке. Зарубежные аэропорты зарабатывают на сборах не более 30%, российские же, наоборот, выживают лишь за счёт них⁸⁸. В сборы Андрей Калмыков приводит в

⁸⁷ Кузнецова Е., Скоробогатько Д. «Победа» не приходит одна // Коммерсантъ. 01.06.2017. № 96. С. 1.

⁸⁸ Стариков С. Глава лоукостера "Победа": очень хотим сделать билеты еще дешевле // РИА Новости. 01.07.2015. URL: <https://ria.ru/interview/20150701/1106715257.html> (дата обращения: 24.02.2018).

пример воздушную гавань Сургута, в которой стоимость обслуживания рейса из Москвы и обратно составляет свыше 200 тысяч рублей: «При условии, что всего мы можем перевезти 189 пассажиров, каждый пассажир, который вылетает из Сургута в Москву, должен заплатить только аэропорту свыше одной тысячи рублей»⁸⁹. Это объясняет то, что на некоторые направления невозможно найти билеты по минимальной цене в 499 или 999 рублей. Многие эксперты недоумевают, почему Победа использует в качестве базового столичный, а значит более дорогой, аэропорт «Внуково», а не подмосковный «Жуковский», который создавался специально для бюджетных авиакомпаний. Руководство авиаперевозчика объясняет это тем, что у второго плохо налажена логистика, а первый предложил выгодные условия сотрудничества, которые являются коммерческой тайной⁹⁰.

Во-вторых, российские аэропорты слабо приспособлены к обслуживанию лоукостеров, для которых важна быстрая оборачиваемость самолётов (см. Прил. 3). Тем не менее, авиакомпании «Победа» всё же удаётся значительно экономить на себестоимости лётного часа за счет сверхинтенсивной эксплуатации воздушных судов – свыше 15 часов полетного времени в сутки, что является самым высоким показателем в Европе⁹¹. Считается, что для бюджетных авиаперевозок годится воздушное судно не старше шести лет, поскольку более старое чаще нуждается в обслуживании, а значит, простаивает⁹². Флот авиакомпании «Победа», по данным на конец марта 2018 года, состоит из восемнадцати самолётов Boeing 737-800, средний возраст которых составляет 2,5 года⁹³. Компановка салона у всех воздушных судов авиаперевозчика единая – экономический класс на 189 мест, что позволяет снизить расходы на обучение персонала и обслуживание техники. В связи с этим в самолётах авиакомпании

⁸⁹ Стариков С. Глава лоукостера "Победа": очень хотим сделать билеты еще дешевле // РИА Новости. 01.07.2015.

⁹⁰ Титов С. Гендиректор «Победы» — РБК: «У нас есть жир, мы сможем еще снизить цены» // РБК. 10.10.2016.

⁹¹ Там же.

⁹² Медведев И. Глава «Победы» Андрей Калмыков рассказал, как летать дешевле всех // Business FM. 07.04.2016. URL: <https://www.bfm.ru/news/319490> (дата обращения 24.02.2018).

⁹³ Pobeda Fleet Details and History // Planespotters.net. URL: <https://www.planespotters.net/airline/Pobeda> (дата обращения: 25.03.2018).

«Победа» не откидываются спинки кресел, поскольку они часто ломаются. Что удивительно, согласно проведенному в 2013 году опросу сервиса Skyscanner, 9 из 10 пассажиров данную меру поддерживают⁹⁴. Также у спинок кресел защиты карманы, что позволяет значительно экономить время на уборке салона, которую в целях сокращения издержек выполняют бортпроводники⁹⁵.

Максимальное упрощение всех процессов – характерная черта всех лоукостеров. Авиакомпания «Победа» не предоставляет питание на борту, поскольку из самолётов убрано всё кухонное оборудование. Это позволяет снизить взлётную массу воздушного судна почти на тонну (см. Прил. 2), что в свою очередь уменьшает расход топлива, а значит, стоимость перевозки. Впрочем, без критики не обошлось и здесь. Некоторые эксперты отрасли справедливо отмечают, что у большинства лоукостеров в мире серьёзную долю выручки составляет торговля продуктами питания на борту⁹⁶. Более того, это возможно и без кухонного оборудования, однако вновь стоит учесть особенности российского рынка пассажирских авиаперевозок. По словам Андрея Калмыкова, «на сегодняшний день требования авиационной безопасности в Российской Федерации подразумевают полную выгрузку всех бортприпасов в каждом аэропорту, их досмотр и последующую загрузку, делая абсолютно нерентабельным любую продажу»⁹⁷. Кроме того, отсутствие торговли на борту нивелирует издержки, связанные с её бухгалтерским администрированием. Глава авиакомпании признаёт, что Победа – «наверное, единственный в мире лоукостер, который не продает товары Duty Free, еду или напитки ... хотя дополнительный доход позволил бы ещё больше снизить стоимость перелёта»⁹⁸.

Возможно, именно поэтому у российского бюджетного авиаперевозчика процент дополнительных пассажирских услуг от общей выручки ниже, чем у

⁹⁴ Морошкин А. Только небо, ничего лишнего // Огонёк. 16.05.2016. № 19. С. 24-25.

⁹⁵ Стариков С. Глава лоукостера "Победа": очень хотим сделать билеты еще дешевле // РИА Новости. 01.07.2015.

⁹⁶ Парфенёнок К. А. Почему «Победа» не настоящий лоукостер // Ведомости. 21.07.2016.

⁹⁷ Медведев И. Глава «Победы» Андрей Калмыков рассказал, как летать дешевле всех // Business FM. 07.04.2016.

⁹⁸ Майборода Н. Андрей Калмыков: «Прошлый год стал для нас годом рекордов» // Forbes.

европейских и американских лоукостеров. Если в среднем по миру доля равна 40%, то у авиакомпании «Победа» до недавних пор данный показатель составлял 30%. Перевозчик мотивирует всё большее количество пассажиров приобретать услуги через официальный сайт, на котором их расценки гораздо ниже. В связи с этим доля снизилась и составляет на данный момент 25% (см. Прил. 2). Руководство лоукостера отвечает на справедливые замечания о низкой «нетарифной» выручке тем, что внедрены все возможные источники дополнительного дохода, которые не ограничены действующими нормами⁹⁹. Одним из таких примеров является аудиореклама на борту воздушного судна. По словам Андрея Калмыкова, в 2017 году авиакомпания «Победа» продлила договор с производителем средства от укачивания «Драмина», также предоставляющим гигиенические пакеты¹⁰⁰. На данный момент менеджмент авиаперевозчика обсуждает с неназванным крупным заказчиком возможность размещения визуальной рекламы на фюзеляже. Впрочем, брендирование одного из бортов может и не состояться из-за дороговизны покрасочных работ и вывода самолёта из расписания полётов, чего позволить себе лоукостер никак не может¹⁰¹.

Повысить долю дополнительных пассажирских услуг от общей выручки может помочь отмена обязательного к провозу багажа. По оценке руководства авиакомпании «Победа», 40% её пассажиров летает налегке¹⁰². В отличие от платного питания на борту, продажа багажного места более рентабельна (см. Прил. 3). В связи с изменениями в нормативно-правовых актах, регулирующих авиаперевозки, в конце сентября 2017 года авиакомпания «Победа», наконец-то, смогла ввести новые правила, более приближённые к тем, что предъявляются к пассажирам зарубежными конкурентами. Теперь вместо одного багажного места

⁹⁹ Титов С. Гендиректор «Победы» — РБК: «У нас есть жир, мы сможем еще снизить цены» // РБК. 10.08.2016.

¹⁰⁰ Амирджанян М. Андрей Калмыков: "Победа" снизит цену на авиабилет до минимума в 777 рублей // ТАСС. 03.08.2017.

¹⁰¹ Там же.

¹⁰² «Победа» ввела новые правила провоза багажа для невозвратных тарифов // ООО «Авиакомпания «Победа» – Пресс-релизы. 29.09.2017. URL: https://www.pobeda.aero/pressroom/press_releases/144 (дата обращения: 27.03.2018).

размерами не более 55х40х20 см и массой до 10 кг в базовый тариф включено лишь одно место ручной клади размерами не более 36х30х27 см и массой до 5 кг¹⁰³. Многие пассажиры были возмущены изменениями, несмотря на то, что руководство авиакомпании значительно снизило стоимость перевозки дополнительного багажа и тарифы по некоторым направлениям¹⁰⁴. Причиной недовольства были, прежде всего, новые размеры ручной клади, под которые было сложно найти подходящую сумку. Андрей Калмыков объяснил, что данные габариты им предоставила компания «Boeing» в ответ на следующий запрос: «Посчитайте нам, пожалуйста, габариты ручной клади с таким расчетом, чтобы у 189 пассажиров, которых мы можем везти, вся она была бы безопасно размещена на борту»¹⁰⁵. Кроме того, по мнению главы авиакомпании, у подобных ограничений есть положительные эффекты: во-первых, снижение затрат на ремонт багажных полок, изнашивающихся при частом открывании, а во-вторых, ускорение посадки и высадки¹⁰⁶.

Эксперты отрасли, ранее критиковавшие авиакомпанию «Победа» за провоз багажа¹⁰⁷, хотя этого требовал закон, вновь справедливо стали ругать её уже за неудобные размеры ручной клади, ставя в пример требования к ней европейских лоукостеров. Действительно, у easyJet, к примеру, на борт можно бесплатно взять сумку любой массы, размеры которой не превышают 56х45х25 см¹⁰⁸. Зато российский лоукостер в отличие от зарубежных конкурентов бесплатно предоставляет на борту питьевую воду, поскольку этого также требует законодательство¹⁰⁹.

¹⁰³ «Победа» ввела новые правила провоза багажа для невозвратных тарифов // ООО «Авиакомпания «Победа» – Пресс-релизы. 29.09.2017.

¹⁰⁴ Там же.

¹⁰⁵ Комарова В., Маринин В. Глава «Победы» — РБК: Вся отрасль знала про грядущий коллапс «ВИМ-Авиа» // РБК. 28.09.2017. URL: <https://www.rbc.ru/interview/business/28/09/2017/59cb5e1f9a7947f4bfaa223f> (дата обращения 24.02.2018).

¹⁰⁶ Морошкин А. Только небо, ничего лишнего. С. 24-25.

¹⁰⁷ Парфенёнок К. А. Почему «Победа» не настоящий лоукостер // Ведомости. 21.07.2016.

¹⁰⁸ Cabin bags and hold luggage // easyJet. URL: <https://www.easyjet.com/en/help/baggage/cabin-bag-and-hold-luggage> (дата обращения: 27.03.2018).

¹⁰⁹ Морошкин А. Только небо, ничего лишнего. С. 24-25.

Следуя бизнес-модели, авиакомпания «Победа» в качестве основного канала продаж использует Интернет. Через официальный сайт продаётся 70% всех билетов; через официальные кассы в аэропортах – 6%, через агентов – оставшиеся 24% (см. Прил. 2). Как было ранее отмечено, покупка дополнительных услуг, таких как багажное место и выбор кресла в самолёте, намного выгоднее также онлайн. Звонок на горячую линию авиаперевозчика стоит около 60 рублей в минуту, что является дополнительным источником выручки и мотивирует большинство пассажиров изучать сайт. Кроме того, авиакомпания «Победа» не имеет программы лояльности, хотя его менеджментом в среднесрочной перспективе данный вопрос всё же рассматривается¹¹⁰. Ну и наконец, по главному критерию – стоимости билетов – авиаперевозчик, согласно исследованию крупнейшего в России метапоиска Aviasales.ru, в конце 2017 года в очередной раз признан ценовым лидером¹¹¹.

Анализируя деятельность авиакомпании «Победа», нельзя не согласиться с экспертами (см. Прил. 3, 4), что, несмотря на сложности, продиктованные особенностями национального рынка авиаперевозок, она действительно реализует бизнес-модель лоукостера в России. Это доказывают результаты проведённого автором настоящей работы опроса, согласно которому три четверти клиентов авиаперевозчика, считают его бюджетным (см. Рис. 18 в Прил. 14). Как отмечает Олег Пантелеев, «бал на рынке правят те, кто успешнее приспособливает бизнес-модель к условиям локальных рынков» (см. Прил. 3). Впрочем, судя по отчётам и мнениям экспертов отрасли, авиакомпании «Победа» это удаётся. Андрей Калмыков, делаясь планами развития компании, подчёркивает, что в российских регионах имеет нереализованный спрос на перелёты между крупными городами без пересадки в Москве¹¹². За счёт его удовлетворения авиаперевозчик за год (с

¹¹⁰ Стариков С. Глава лоукостера "Победа": очень хотим сделать билеты еще дешевле // РИА Новости. 01.07.2015.

¹¹¹ «Победа» в очередной раз подтверждает звание ценового лидера // «Авиакомпания «Победа» – Пресс-релизы. 10.11.2017. URL: https://www.pobeda.aero/pressroom/press_releases/155 (дата обращения: 27.03.2018).

¹¹² Амирджанян М. Андрей Калмыков: "Победа" снизит цену на авиабилет до минимума в 777 рублей // ТАСС. 03.08.2017.

января 2017 года по январь 2018 года) увеличил пассажиропоток на 39% (см. Прил. 3). Очевидно, что дальнейший рост ограничен лишь количеством самолётов.

В связи с этим группа компаний «Аэрофлот», в которую входит шесть различных авиаперевозчиков, планирует изменить стратегию и сфокусироваться лишь на двух, показывающих лучшие финансовые показатели и темпы роста¹¹³. Один из них – авиакомпания «Победа», которая в первый же год работы перевезла 3,1 миллиона пассажиров, что чуть меньше, чем общий объём перевозок SkyExpress и Авиановы в их самый успешный 2010 год (см. Рис. 5). Во многом это стало возможным благодаря введению невозвратных тарифов и отмене обязательного к перевозке багажа. В связи с этим многие традиционные авиаперевозчики постепенно становятся гибридными. Данная тенденция связана с тем, что авиакомпании хотят удержать клиентов, чувствительных к цене. Опасения, связанные с повышением стоимости билетов, не оправданы, поскольку «за всю историю гражданской авиации существовала только одна тенденция: сервис без излишеств становился из года в год доступнее, премиальный сервис обрстал все новыми опциями, которые повышали цену до космических величин»¹¹⁴. Очевидно, что российский рынок гражданской авиации идёт по стопам европейского. Большинство классических авиаперевозчиков станут гибридными, остальные сфокусируются на премиальном сервисе либо перейдут в разряд лоукостеров. Таким образом, появление авиакомпании «Победа» дало положительный толчок развитию пассажирских авиаперевозок в России, разделив их на три ценовых сегмента.

¹¹³ Кузнецова Е. «Аэрофлот» не верит в обычных пассажиров // Коммерсантъ. 17.06.2015. № 104. С. 11.

¹¹⁴ Пантелеев О. Полет в будущее. Как классические авиакомпании копируют лоукостеров // Forbes. 24.07.2017.

2.2. Коммуникационные технологии авиакомпании «Победа»

Согласно Г. Даулингу, существует четыре типа целевых групп общественности: нормативные, функциональные, диффузные и потребители¹¹⁵. Чтобы сформировать и поддерживать желаемый имидж, для каждой из них необходимо разработать коммуникационную стратегию. Она, как правило, реализуется с помощью интегрированных маркетинговых коммуникаций, включающих в себя широкий спектр инструментов, с помощью которых компания «согласованно обращается к потребителям и обеспечивает стратегическое позиционирование»¹¹⁶. Поскольку для остальных трёх типов целевых групп общественности маркетинговых средств недостаточно, исследователями была сформулирована концепция интегрированных коммуникаций. Они охватывают не только потребителей, но и другие целевые группы. Кроме того, важным отличием интегрированных коммуникаций от маркетинговых является идея «согласованного голоса». Она заключается в создании и трансляции различных сообщений каждой конкретной аудитории, которые, тем не менее, формируют единый имидж организации¹¹⁷.

В интегрированных коммуникациях можно условно выделить несколько основных PR-технологий, соответствующих описанным выше типам целевых групп¹¹⁸:

- Government Relations (GR) – нормативные;
- Labour Relations (LR), Business Relations (BR) – функциональные;
- Media Relations (MR) – диффузные;
- Customer Relations (CR) – потребители.

Каждая из указанных технологий интегрированных коммуникаций представлена конкретными PR-инструментами, которые среди прочего

¹¹⁵ Даулинг Г. Репутация фирмы: создание, управление и оценка эффективности. С. 34-39.

¹¹⁶ Котлер Ф., Келлер К. Л. Маркетинг менеджмент. С. 571.

¹¹⁷ Гавра Д.П., Шишкин Д.П. Современные теории и стратегии в сфере PR. СПб.: НОУ «Невский институт языка и культуры», 2006. 83 с.

¹¹⁸ Душкина М. Р. PR и продвижение в маркетинге: коммуникации и воздействие, технологии и психология: Учебное пособие. С. 90-94.

формируют и поддерживают имидж той или иной организации. Далее будет подробно рассмотрена коммуникационная активность авиакомпании «Победа».

Однако прежде стоит отметить, что у отечественного лоукостера ни в одном из открытых источников не декларируются ни видение, ни миссия, ни цели. Поскольку с их формулировки начинается формирование корпоративного имиджа, то очевидна первая ошибка в коммуникационной стратегии авиаперевозчика.

Несмотря на то, что в открытых источниках цели авиакомпании «Победа» не декларируются, они озвучиваются на первоначальном отборе кандидатов на позицию бортпроводника¹¹⁹:

1. повысить авиамобильность населения;
2. повысить транспортную доступность регионов;
3. повысить узнаваемость бренда;
4. расширить географию полетов;
5. увеличить загрузку воздушных судов по всем направлениям;
6. войти в число пяти крупнейших авиакомпаний России.

Первые две цели, по словам пресс-секретаря авиаперевозчика Елены Селивановой, являются задачами, которые ставил глава государства при создании лоукостера (см. Прил. 2). Возможно, их стоит трактовать как миссию.

Основной инструмент взаимодействия бизнеса с властью (GR) – это лоббизм. Без него авиакомпания «Победа» либо не появилась бы совсем, либо показывала бы низкие показатели эффективности, что в итоге, скорее всего, привело бы к повторению судьбы SkyExpress и Авиановы. Поэтому за несколько месяцев до появления Добролёта Федеральным законом №79-ФЗ от 20 апреля 2014 г. были внесены изменения статей 107 и 108 Воздушного кодекса¹²⁰, которые разрешили продажу билетов по так называемым «невозвратным» тарифам. Однако этого было недостаточно, условия деятельности отечественного

¹¹⁹ Мероприятие проходило в аэропорту «Пулково» осенью 2017 года. – Прим. автора.

¹²⁰ Федеральный закон "О внесении изменений в Воздушный кодекс РФ" от 20.04.2014 №79-ФЗ // КонсультантПлюс. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_161935/ (дата обращения: 24.02.2018).

лоукостера были изначально более жёсткими, чем у зарубежных конкурентов, поскольку законодательство США и стран ЕС более оптимизировано для бюджетных авиаперевозок. Самым значительным отличием были требования по перевозке багажа. В России в отличие от западных стран до 29 сентября 2017 года авиакомпания были обязаны предоставлять пассажиру одно багажное место, что не позволяло им ещё больше снизить издержки¹²¹. Правительство выслушало предложения и смягчило требования к авиаперевозчикам, что дало следующий толчок для развития лоукостеров в России. Изменения статьи 103 Воздушного кодекса, введённые Федеральным законом №228-ФЗ от 29 июля 2017 года разрешили авиакомпаниям не включать в невозвратные тарифы, узаконенные тремя годами ранее, обязательный до этого багаж и самостоятельно определять содержание, размеры и массу (не менее пяти килограммов) ручной клади¹²².

Очевидно, что это было сделано в интересах авиакомпании «Победа», которая является 100% дочерним предприятием группы компаний «Аэрофлот», принадлежащей в свою очередь на 51% принадлежит государству. Эксперты отрасли согласны с данным утверждением, добавляя, что изменения в законодательстве лоббировал лично Виталий Савельев, генеральный директор ПАО «Аэрофлот» и председатель совета директоров ООО «Бюджетный авиаперевозчик» (см. Прил. 3-4). Это подтвердила в интервью автору пресс-секретарь авиакомпании «Победа» Елена Селиванова (см. Прил. 2). Несмотря на то, что данные изменения были пролоббированы в интересах Победы, их результатами сейчас с успехом пользуются все авиакомпании России. Сначала S7, а затем Уральские авиалинии и Utair стали предлагать своим клиентам невозвратные тарифы, что позволило снизить минимальную стоимость билетов. Как следствие, от прихода на рынок нового игрока выиграли и те, кто его услугами не пользовался (см. Прил 3).

¹²¹ Мальцев А. А., Матвеева А. В. Лоукостеры как вектор динамичного развития мирового рынка авиаперевозок. С. 86.

¹²² Федеральный закон "О внесении изменений в Воздушный кодекс Российской Федерации в части провоза багажа" от 29.07.2017 N 228-ФЗ // КонсультантПлюс. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_221199/ (дата обращения: 24.02.2018).

Поскольку функциональные группы представлены как внутренними, так и внешними, то им будут соответствовать две разные технологии интегрированных коммуникаций – Labour Relations (LR) и Business Relations (BR), то есть отношения с сотрудниками компании и бизнес-партнёрами, соответственно.

Вторых обычно относят к сегменту B2B, который включает в себя:

- поставщиков топлива и различных расходных материалов;
- производителей воздушных судов;
- аэропорты и их сервисные службы;
- системы бронирования билетов и прочих агентов.

С потребителями взаимодействуют, а значит, могут повлиять на их мнение об авиаперевозчике, только последние две целевые группы. В аэропортах авиакомпания «Победа» представлена лишь её представителями и иногда официальными кассами. У стоек регистрации, где традиционно возникают конфликты, пассажиров встречает персонал не авиаперевозчика, а наземных служб аэропорта, который действует по инструкции, а значит, не заинтересован в транслировании ценностей лоукостера. Таким образом, авиакомпании «Победа» следует более плотно работать с персоналом наземных служб. Понимание бизнес-модели лоукостера и его ценностей, по мнению автора работы, поможет сотрудникам аэропортов в урегулировании возникающих конфликтов. Особенности взаимодействия каналов продаж с отечественным авиаперевозчиком и его пассажирами будут рассмотрены более подробно в следующем параграфе.

Исчерпывающую информацию о кадровой политике авиакомпании «Победа» найти в открытых источниках, к сожалению, не удалось. На первоначальном отборе бортпроводников авиаперевозчик гарантирует соблюдение трудового законодательства и обещает быстрый карьерный рост, что проверить не представляется возможным по объективным причинам. Впрочем, стоит отдельно упомянуть организованный лоукостером коммуникационный проект по выбору среди его бортпроводников восьми амбассадоров бренда, поскольку руководство не хотело, чтобы авиакомпанию представляла

приглашённая звезда, не знакомая с корпоративными ценностями¹²³. Мероприятие получило большой отклик как у внешних групп целевых групп, так и у внутренних – в конкурсе первоначально участвовало около трёхсот человек. Далее менеджментом авиаперевозчика было выбрано полтора десятка лучших сотрудников, за каждого из которых любой желающий в течение двух недель мог проголосовать на официальном сайте. Идея конкурса принадлежит директору по сервису и начальнику службы бортпроводников Ласло Сабо, который до этого работал в венгерском лоукостере Wizz Air: «Мы не «Победу» рекламируем, а молодых людей, которые гордятся тем, что они будут представлять авиакомпанию, в которой работают»¹²⁴. Данный проект, безусловно, оказал положительный эффект как на корпоративный имидж, так и на лояльность персонала. «Если сотрудники ощущают себя частью компании, отдача будет гораздо выше»¹²⁵, – добавляет Ласло Сабо.

Несмотря на коммерческий успех, авиакомпания «Победа», как было отмечено ранее, регулярно подвергается критике и часто оказывается в центре скандалов¹²⁶. У неё имидж безжалостного к пассажирам авиаперевозчика, который заставляет платить за сумки, не кормит и не ждёт опоздавших, хотя во всём мире любой лоукостер делает то же самое¹²⁷. Результаты проведённого автором работы опроса показали, что около 22% респондентов слышали в средствах массовой информации, что авиакомпания «Победа» регулярно грубит клиентам, а около 41% – что требует у них деньги за каждую услугу (см. Рис. 16 в Прил. 14). В связи с этим возникает необходимость рассмотреть более подробно технологии взаимодействия авиаперевозчика со средствами массовой информации, которые охотно тиражируют информацию о конфликтах пассажиров

¹²³ Майборода Н. У «Победы» появилось лицо // Forbes. URL: <http://www.forbes.ru/brandvoice/aeroflot/351209-u-pobedy-poyavilos-lico> (дата обращения: 20.04.2018).

¹²⁴ Там же.

¹²⁵ Там же.

¹²⁶ Гройсман С. «Победа» против пассажиров: как лоукостер оказался в центре скандалов // Дождь. 25.07.2016. URL: https://tvrain.ru/articles/skandaly_vokrug_pobedy-413816 (дата обращения: 24.02.2018).

¹²⁷ Морошкин А. Только небо, ничего лишнего. С. 24-25.

с его представителями. Пресс-секретарь лоукостера Елена Селиванова объясняет это тем, что подобные истории «расходятся лучше», а если «добавить к этому новый интересный бренд, новость становится читабельной и цитируемой» (см. Прил. 2). Однако есть мнение, что авиаперевозчик специально провоцирует скандалы, чтобы донести до потребителей ту или иную информацию (см. Прил. 3), а затем, доказав свою правоту, искусно из него выходит – за 3,5 года существования компании в СМИ о ней было более 46 тысяч сообщений, из них лишь 18% имеют негативную коннотацию (см. Прил. 10). Эта гипотеза находит подтверждение в коммуникационной политике лоукостера, согласно которой негатив в СМИ не «глушится» по причине того, что «надо честно и прямо комментировать ситуацию, ведь только так можно объяснить свою позицию, донести идею и рассказать о правилах» (см. Прил. 2).

Наиболее яркими примерами, подтверждающими эффективность данной стратегии, являются регулярные высадки курящих на борту пассажиров с дальнейшим взысканием с них сотен тысяч рублей за издержки, связанные с незапланированными посадками¹²⁸. Мониторинг СМИ доказывает, что информационные сообщения об этом положительно воспринимаются общественностью (см. Прил. 13). По словам Андрея Калмыкова, руководству авиакомпании «надоело жаловаться в полицию, в Роспотребнадзор», поскольку «пассажиров штрафуют на 500 рублей, и все ... а случаев курения становилось все больше и больше»¹²⁹. Возможно, такими жёсткими мерами авиаперевозчику действительно удастся в скором времени «перевоспитать» российского потребителя. Широко освещалась в СМИ неоднозначная ситуация с высадкой из самолёта волейболиста Александра Кимерова, который отказался убрать вытянутые в проход в салоне ноги. Однако авиакомпании удалось убедить общественность в том, что действия спортсмена создавали угрозу безопасности

¹²⁸ «Победа» начала применять жесткие меры по борьбе с курением на борту // «Авиакомпания «Победа» – Пресс-релизы. 24.07.2017. URL: https://www.pobeda.aero/pressroom/press_releases/132 (дата обращения: 27.03.2018).

¹²⁹ Комарова В., Маринин В. Глава «Победы» — РБК: Вся отрасль знала про грядущий коллапс «ВИМ-Авиа» // РБК. 28.09.2017.

другим пассажирам (см. Прил. 13)¹³⁰. Также много шума наделало заявление лоукостера о том, что для защиты его сотрудников будут привлечены частные охранные предприятия¹³¹, поскольку отдельные клиенты, нарушая правила перевозки, всё чаще применяли физическую силу к сотрудникам наземных служб или членам экипажа¹³².

Было лишь несколько случаев, когда авиакомпания «Победа» оспаривала информацию о себе в СМИ. В конце июля 2016 года Андрей Калмыков опубликовал на сайте газеты «Ведомости» ответ¹³³ на критику там же Константином Парфенёнком деятельности лоукостера¹³⁴. Месяц спустя в издании «Новая газета» появился текст Анастасии Егоровой «Квест «Победа», в котором содержались не соответствующие действительности сведения об авиакомпании «Победа»¹³⁵. Лоукостер подал иск в суд и выиграл его¹³⁶. Летом и осенью 2016 года количество негативных публикаций об авиакомпании «Победа» было особенно большим. Высказывалось даже предположение, что против авиаперевозчика проводится заказная информационная кампания. Мониторинг СМИ подтверждает, что в указанный период публикации о лоукостере имели преимущественно негативную коннотацию (см. Прил. 9). Однако наибольшие имиджевые потери авиакомпания «Победа» понесла в апреле 2017 года, когда разразился грандиозный скандал по причине того, что работник наземных служб

¹³⁰ «Победа» объявила благодарность экипажу рейса DP422 за строгое соблюдение инструкции // «Авиакомпания «Победа» – Пресс-релизы. 20.03.2017. URL: https://www.pobeda.aero/pressroom/press_releases/110 (дата обращения: 27.03.2018).

¹³¹ «Победа» планирует нанять ЧОП для защиты своих сотрудников в аэропортах // «Авиакомпания «Победа» – Пресс-релизы. 16.02.2017. URL: https://www.pobeda.aero/pressroom/press_releases/102 (дата обращения: 27.03.2018).

¹³² «Победа» обеспокоена участвовавшими случаями нападения на сотрудников // «Авиакомпания «Победа» – Пресс-релизы. 10.02.2017. URL: https://www.pobeda.aero/pressroom/press_releases/97 (дата обращения: 27.03.2018).

¹³³ Калмыков А. Груз «Победы» // Ведомости. 25.07.2016. URL: <https://www.vedomosti.ru/opinion/articles/2016/07/25/650381-gruz-pobedi> (дата обращения 24.02.2018).

¹³⁴ Парфенёнок К. А. Почему «Победа» не настоящий лоукостер // Ведомости. 21.07.2016.

¹³⁵ Егорова А. Квест «Победа» // Новая газета. 17.08.2016. № 90. С. 12-13.

¹³⁶ «Победа» подала в суд на корреспондента «Новой газеты» за распространение ложных сведений // «Авиакомпания «Победа» – Пресс-релизы. 11.10.2016. URL: https://www.pobeda.aero/pressroom/press_releases/72 (дата обращения: 27.03.2018).

отказал в перевозке ребёнка с ДЦП и его матери. Несмотря на то, что авиаперевозчик признал свою вину¹³⁷, уволил провинившегося сотрудника и даже организовал сбор средств среди персонала для лечения и реабилитации малыша¹³⁸, негативный эффект так и не был нивелирован (см. Прил. 13).

Во всём мире лоукостеры люди либо обожают, либо ненавидят. Фанаты и недовольные пассажиры Ryanair или Wizz Air создают сайты и группы в социальных сетях, в которых восхваляют либо ругают бюджетные авиакомпании, хотя их выручка и объёмы перевозок растут из года в год¹³⁹. С отечественным лоукостером происходит аналогичная ситуация, поэтому стоит подробно рассмотреть, как осуществляется взаимодействие с главной целевой группой – потребителями (CR). Как было отмечено в первой главе, положительный имидж чрезвычайно важен для любой организации вне зависимости от показателей её деятельности. Он формируется в сознании индивида путём сопоставления впечатлений от компании с имеющимися у него представлениями о ней (см. Рис. 3). В свою очередь, формирующая положительное мнение об организации удовлетворённость товаром или услугой зависит от потребительских ожиданий, которые основаны на личных предпочтениях, ценностях и опыте¹⁴⁰. Несмотря на обусловленные особенностями российского рынка авиаперевозок незначительные отличия от зарубежных конкурентов, деятельность авиакомпании «Победа», как было выяснено в настоящей работе ранее, соответствует бизнес-модели лоукостера.

Однако четверть респондентов всё же с трудом признаёт авиаперевозчика бюджетным. Причины для этого, действительно, имеются – 55% клиентов отечественного лоукостера крайне редко либо совсем не сталкивались с

¹³⁷ «Победа» уволит руководителя группы наземного обеспечения за некомпетентность в организации рабочего процесса // «Авиакомпания «Победа» – Пресс-релизы. 17.04.2017. URL: https://www.pobeda.aero/pressroom/press_releases/121 (дата обращения: 27.03.2018).

¹³⁸ Сотрудники «Победы» собрали средства для годового курса реабилитации Клим Фаттахова // «Авиакомпания «Победа» – Пресс-релизы. 20.04.2017. URL: https://www.pobeda.aero/pressroom/press_releases/122 (дата обращения: 27.03.2018).

¹³⁹ Морошкин А. Бюджетная история // Огонёк. 09.05.2016. № 18. С. 24-26.

¹⁴⁰ Котлер Ф., Келлер К. Л. Маркетинг менеджмент. С. 174.

предложениями до 999 рублей, а доля тех, кому удалось их всё же приобрести, составляет лишь треть опрошенных (см. Рис. 6-7 в Прил. 14). У руководства авиакомпании «Победа» есть простое объяснение: количество мест по минимальным тарифам зависит от спроса – чем он ниже, тем больше дешёвых билетов, и наоборот, но на каждом рейсе их как минимум два¹⁴¹. Разумеется, в канун Нового года улететь куда-то, менее чем за тысячу рублей, крайне сложно. По словам пресс-секретаря авиакомпании Елены Селивановой, «лоукостер не продаёт все билеты дешево, он может предложить дешевле всех». Андрей Калмыков советует планировать путешествие как можно раньше, поскольку «накануне или в день вылета тариф может быть сравним с тарифами классических авиакомпаний, а иногда и превышать их»¹⁴².

Эксперт в сфере авиаперевозок Олег Пантелеев отмечает, «что количество критических замечаний в адрес перевозчика, связанных с правилами провоза багажа, правилами применения тарифов, говорит о том, что не все потребители были готовы принять строгие ограничения» (см. Прил. 3). Если традиционная авиакомпания включает в базовый тариф все дополнительные услуги, то бюджетная даёт клиенту возможность выбрать, за что ему платить, а за что — нет¹⁴³. Однако здесь возникает проблема, поскольку многие россияне с бизнес-моделью лоукостера либо не знакомы, либо ещё не привыкли к ней. Потребители, покупая билеты дешевле, рассчитывают получить аналогичный сервис, а когда выясняется, что одни опции отсутствуют, а другие являются платными, то люди негодуют¹⁴⁴. Руководство авиакомпании «Победа» подтверждает это, признавая, что «в основном жалобы поступают от тех, кто был вынужден заплатить за что-то, чего он не ожидал»¹⁴⁵. В итоге, впечатление об авиакомпании портится и не соответствует представлениям о том, какой она

¹⁴¹ Майборода Н. Андрей Калмыков: «Прошлый год стал для нас годом рекордов» // Forbes.

¹⁴² Медведев И. Глава «Победы» Андрей Калмыков рассказал, как летать дешевле всех // Business FM. 07.04.2016.

¹⁴³ Морошкин А. Только небо, ничего лишнего. С. 24-25.

¹⁴⁴ Морошкин А. Бюджетная история. С. 24-26.

¹⁴⁵ Комарова В., Маринин В. Глава «Победы» — РБК: Вся отрасль знала про грядущий коллапс «ВИМ-Авиа» // РБК. 28.09.2017.

должна быть. Согласно модели качества услуг (см. Рис. 4), данная ситуация отражает разрыв между восприятием услуги потребителями и их ожиданиями.

Пресс-секретарь авиакомпании «Победа» Елена Селиванова уверена, что неготовность некоторых пассажиров понять бизнес-модель лоукостера обусловлена безответственной подготовкой к путешествию, привычкой не читать правила и желанием получить максимальное количество услуг бесплатно (см. Прил. 2). С ней согласен и глава авиакомпании Андрей Калмыков: «Подавляющее большинство всех негативных отзывов написано людьми, которые прямо пишут: да, нам запретили что-то сделать бесплатно»¹⁴⁶. Очевидно, что менеджмент авиаперевозчика прекрасно знает своего клиента, а значит, несоответствия между потребительскими ожиданиями и представлениями о них менеджментом компании нет (см. Рис. 4).

Согласно результатам проведённого автором опроса, ради снижения стоимости билета большинство респондентов готовы пожертвовать дополнительными услугами среди которых: багажное место, увеличенный размер ручной клади, питание на борту выбор места в салоне и обмен или возврат билета (см. Рис. 5 в Прил. 15). Именно такую возможность предоставляет своим пассажирам любой лоукостер, в том числе и авиакомпания «Победа». Выходит, что разрыва между представлениями авиаперевозчика о потребительских ожиданиях и стандартами качества нет (см. Рис. 4). Менеджмент понимает желания клиентов и удовлетворяет их.

Стандарты бюджетного авиаперевозчика предполагают, что его пассажиры могут не платить за то, чем они не пользуются, ведь многим не нужны ни багаж, ни питание, ни развлечения на борту, им важно лишь быстро, доступно и безопасно долететь из точки А в точку Б¹⁴⁷. Авиакомпания «Победа», как было выяснено ранее, соответствует бизнес-модели лоукостера, а значит разрыва между стандартами качества и предоставлением услуг нет (см. Рис. 4). Это

¹⁴⁶ Титов С. Гендиректор «Победы» — РБК: «У нас есть жир, мы сможем еще снизить цены» // РБК: Бизнес. 10.08.2016.

¹⁴⁷ Морошкин А. Только небо, ничего лишнего. С. 24-25.

подтверждается результатами проведённого автором опроса, согласно которому респонденты в целом хорошо оценивают деятельность авиаперевозчика по важнейшим параметрам, среди которых уровень сервиса у стойки регистрации и на борту, состояние воздушного судна снаружи и уровень комфорта внутри него, а также мастерство пилотов (см Рис. 10-15 в Прил. 13). Наименьшее количество высших оценок получили такие параметры как уровень комфорта и сервиса на борту. Возможно, причина в том, что спинки кресел не откидываются и отсутствует питание, однако это норма для лоукостера.

Важно отметить, что согласно проведённому автором настоящей работы опроса, почти четверть опрошенных верят негативным отзывам об авиакомпании «Победа», хотя ни разу не пользовались её услугами (см. Рис. 4 в Прил. 14). Впрочем, создатель сайта FrequentFlyers.ru Илья Шатилин считает, что «все попытки «хайпить в соцсетях» лишь повышают осведомленность пассажиров о правилах лоукостера, что ему на руку» (см. Прил. 4). Более того, эксперт в сфере авиаперевозок Олег Пантелеев уверен, что «никакой скандальный имидж в социальных сетях не имеет значения, когда потребитель видит цену» (см. Прил. 3). Это подтверждается результатами проведённого автором настоящей работы опроса, согласно которому, стоимость билета является наиболее приоритетным параметром при бронировании (см. Рис. 6 в Прил. 15) и занятостью кресел самолётов авиакомпании "Победы", которая в январе 2018 года составила более 94% (см. Прил. 3). Тем не менее, Илья Шатилин считает что, лоукостеру следует уделять больше внимания SMM – маркетингу в социальных медиа (см. Прил. 4). Действительно, потенциал данного коммуникационного инструмента авиакомпания «Победа» использует не в полной мере.

Если проанализировать контент официальных аккаунтов лоукостера в социальных сетях ВКонтакте, Facebook и Instagram, то все публикации по содержанию можно условно разделить на несколько типов:

- новости о новых направлениях и достижениях авиаперевозчика;
- объявления о наборе сотрудников;
- анонсы различных мероприятий;

- комментарии или реакция на общественно значимые события;
- памятки о правилах и условиях перевозки.

К сожалению, публикаций последнего типа, которые рассказывают о нюансах лоукостера, мало, а те, что имеются, были сделаны в мае 2017 года. Это подтверждается результатами проведённого автором опроса, согласно которому официальные аккаунты в социальных сетях содержат значительно меньше сведений о правилах и тарифах авиаперевозчика, чем его сайт (см. Рис. 7 в Прил. 15). Таким образом, менеджменту авиакомпании «Победа» следует более активно использовать ресурс социальных сетей, которые могут ненавязчиво знакомить пассажиров с бизнес-моделью лоукостера.

2.3. Каналы продаж авиакомпании «Победа»

Согласно модели качества услуг, ранее выявленное несоответствие между восприятием услуги потребителями и их ожиданиями является единственным разрывом, на который организация не может повлиять. Однако в её ведении остаётся ещё один элемент всей цепи, который стоит в стороне от других. Он имеет прямую связь, как с предоставлением услуги, так и с её восприятием и ожиданиями от неё, а значит, влияет на них. Это внешние коммуникации. Разрыв между ними и фактическим предоставлением услуги является единственно возможным, поскольку иных несоответствий со стороны компании в ходе анализа обнаружено не было (см. Рис. 4). Возможно, авиакомпания «Победа», несмотря на все свои усилия по реализации бизнес-модели лоукостера в России, получает много критики из-за ошибок в информационном взаимодействии с потребителями. Для этого необходимо проанализировать каналы продаж авиаперевозчика, среди которых основным является его сайт. Несмотря на то, что через него реализуется 70% всех билетов (см. Прил. 2), стоит учитывать остальные каналы продаж, поскольку они также предоставляют информацию о тарифах и правилах авиакомпании. По словам Елены Селивановой (см. Прил. 2), доля официальных касс авиаперевозчика в аэропортах составляет всего 6%.

Остальные 24% всех билетов реализуются через посредников, включающих в себя системы бронирования и различных агентов.

Персонал, работающий в официальных кассах авиакомпании «Победа», должен иметь полное представление о её тарифах и правилах и стараться максимально понятно и полно рассказать о них клиентам. Однако в ходе проведённого автором наблюдения выяснилось, что часть информации сотрудник, похоже, забыл озвучить (см. Прил. 6). Несмотря на то, что он предоставил сведения о размерах ручной клади и стоимости багажа, об остальных нюансах лоукостера (отсутствие питания, невозможность возврата, платный выбор места) пришлось спрашивать самостоятельно. Тем не менее, сотрудник дважды подчеркнул, что бронирование авиабилета и заказ всех дополнительных услуг будет вдвое дешевле на сайте. Стоит отметить, что рядом с кассой было крайне мало печатных материалов об условиях и правилах перевозки. Измеритель ручной клади, с помощью которого пассажир может узнать превышены ли её размеры, также отсутствовал рядом и находился лишь у стоек регистрации. Таким образом, авиакомпании «Победа» необходимо улучшить стандарты обслуживания в собственных кассах, в частности обязать их сотрудников рассказывать обо всех ограничениях и особенностях лоукостера, а также разместить больше печатных материалов и предоставить измерители.

Результаты проведённого автором настоящей работы опроса показывают, что самым популярным каналом продаж у любого авиаперевозчика является её сайт (см. Рис. 4 в Прил. 15). Потребителей привлекает удобство, полнота предоставляемой о перелёте информации и отсутствие наценок. Менее популярны различные онлайн-сервисы по бронированию, однако это не мешает им продавать больше авиабилетов, чем все остальные каналы продаж вместе взятые. В связи с этим далее на примере одного из рейсов отечественного лоукостера будет проанализированы пользовательские интерфейсы сайта авиакомпании «Победа», сервиса «Aviasales» и нескольких интернет-агентств, являющихся посредниками.

Результаты того же опроса показали, что сайт авиакомпании «Победа» содержит наиболее полную и понятную информацию о её правилах (см. Рис. 7-9 в

Прил. 15), что соотносится с выводом из предыдущего абзаца. Несмотря на то, что сначала даны сведения лишь о времени и городе вылета/прилёта и ценах, на следующих этапах бронирования предоставляется подробная информация того, что включено в выбранный тариф (см. Рис. 6). Пассажир также видит стоимость дополнительных услуг и может приобрести их сразу или в любое удобное время до начала регистрации на рейс. Отдельно представлена информация о размере ручной клади и предупреждение о том, что покупка багажного места в аэропорту обойдётся дороже. На заключительном этапе бронирования показывается общая стоимость билетов с перечнем всех заказанных дополнительных услуг.

Руководство авиакомпании «Победа» считает, что «использует все каналы коммуникации для разъяснения наших правил провоза ручной клади и багажа»: вся информация размещена на сайте и выделена определённым шрифтом или цветом, а в аэропорту имеются стенды, на которых указано, что можно взять на борт бесплатно, а что – за плату или совсем нельзя¹⁴⁸. Однако онлайн-сервисы по бронированию авиабилетов, учитывая их популярность, предоставляют, по мнению респондентов, гораздо меньше информации. Возможно, именно поэтому авиакомпания «Победа» сталкивается с возмущениями пассажиров, которые получают неполные или неверные сведения о правилах и тарифах лоукостера.

Сервис бронирования авиабилетов Tinkoff.Travel содержит значительно меньше информации о перелёте, чем сайт авиаперевозчика (см. Рис. 7). Тем не менее, потребитель видит большинство ключевых ограничений лоукостера, кроме одного – размеров ручной клади, которые с 30 сентября 2017 года изменились в меньшую сторону. Kiwi.com и Связной Трэвел – единственные онлайн-сервисы, содержащие данную информацию (см. Рис. 8-9). Более того, пользователь первого может узнать перечень предметов, разрешённых к провозу в ручной клади, а также точные размеры и массу дополнительного багажа в случае его приобретения. Другие онлайн-сервисы данные сведения не предоставляют.

¹⁴⁸ Сазонова Е. «Не надо говорить, что нам делать, а мы не будем говорить, куда вам надо идти» // Газета.ru. 26.12.2015. URL: <https://www.gazeta.ru/business/2015/12/24/7990145.shtml> (дата обращения 24.02.2018).

Санкт-Петербург LED

✈

Москва (Внуково) VKO

MEСЯЦ

30 март, пт

31 март, сб

01 апр, вс

02 апр, пн

03 апр, вт

04 апр, ср

05 апр, чт

Нет мест

1 999 руб.

4 499 руб.

1 499 руб.

1 499 руб.

1 499 руб.

1 499 руб.

| Рейс | Вылет | Прилет | Тариф Стандарт | Пакет Плюс | Пакет Премиум |
|-------|-----------------------------------|------------------------------------|----------------|------------|---------------|
| DP206 | Санкт-Петербург LED 02 апр, 17:30 | Москва (Внуково) VKO 02 апр, 18:50 | 2 499 руб. | 4 098 руб. | 7 499 руб. |
| DP204 | Санкт-Петербург LED 02 апр, 21:25 | Москва (Внуково) VKO 02 апр, 22:45 | 1 499 руб. | 3 098 руб. | 6 499 руб. |

ИНФОРМАЦИЯ О ЗАКАЗЕ

02 апр, 21:25 - 22:45
Санкт-Петербург LED
Москва (Внуково) VKO

ПЕРЕЛЁТ

1 499 руб.

Взрослый

1 499 руб.

ПЛАТНЫЕ УСЛУГИ

499 руб.

Багаж до 10 кг

499 руб.

ПРОЧИЕ ТАРИФЫ И СБОРЫ

39,96 руб.

Комиссия за обработку платежа

39,96 руб.

Стоимость перелета

1 499 руб.

Общая стоимость

2 037,96 руб.

Сумма к оплате

2 037,96 руб.

Багаж в салоне

Каждый пассажир может бесплатно перевезти в салоне самолёта ручную кладь и вещи из пункта 135 ФАП-82 суммарными габаритами не более 36х30х27 см. Контроль размеров ручной клади производится при помощи измерителя, установленного в аэропорту.

Даниил Игоревич Чугаев

ручная кладь

1

0 руб.

ДОМАШНЕЕ ЖИВОТНОЕ

0 +

1 999 руб.

ИТОГО ЗА БАГАЖ В САЛОНЕ:

0 руб.

Зарегистрированный багаж

Бесплатно перевозятся детская коляска или люлька (при перевозке ребенка), а также костыли и кресла-коляски (для маломобильных пассажиров).

Провоз каждого места зарегистрированного багажа оплачивается дополнительно. Стоимость услуги по перевозке багажа при оплате в аэропорту выше, чем на сайте. Пожалуйста, ознакомьтесь с [правилами перевозки багажа](#).

Даниил Игоревич Чугаев

БАГАЖ ДО 10 кг

0 +

499 руб.

БАГАЖ ДО 20 кг

0 +

1 499 руб.

ИТОГО ЗА ЗАРЕГИСТРИРОВАННЫЙ БАГАЖ:

0 руб.

Место в салоне

Изменение мест на борту воздушного судна не допускается. Пассажиры во время полёта должны находиться на назначенных им местах.

Туда

Санкт-Петербург > Москва (Внуково)

Даниил Чугаев ?

— Стоимость одного места 149 руб.

— Стоимость одного места 349 руб.

— Стоимость одного места 399 руб.

— Стоимость одного места с увеличенным пространством для ног 999 руб.

— Место занято

— Пассажиры с животными

— Место Выбрано

— Аварийный выход

| | A | B | C | D | E | F |
|----|---|---|---|---|---|---|
| 1 | | | | | | |
| 2 | | | | | | |
| 3 | | | | | | |
| 4 | | | | | | |
| 5 | | | | | | |
| 6 | | | | | | |
| 7 | | | | | | |
| 8 | | | | | | |
| 9 | | | | | | |
| 10 | | | | | | |
| 11 | | | | | | |
| 12 | | | | | | |
| 13 | | | | | | |
| 14 | | | | | | |
| 15 | | | | | | |
| 16 | | | | | | |
| 17 | | | | | | |
| 18 | | | | | | |

Рис. 6. Пользовательский интерфейс официального сайта авиакомпании «Победа» при бронировании авиабилетов.

The screenshot shows the Tinkoff.Travel booking interface. At the top, there are four steps: 1. ПОИСК, 2. РЕЗУЛЬТАТЫ, 3. БРОНИРОВАНИЕ (highlighted), and 4. ОПЛАТА. Below the steps, the Pobeda logo is visible. The flight details are: 21:25 LED from Санкт-Петербург, Пулково on Monday, April 2, with a 1h 20m flight time to VKO 22:45 in Moscow, Vnukovo. The flight number is DP-204. The price is 1 603 руб. Below the price, it says 'Тариф — 1 499 руб' and 'Таксы авиакомпаний и сборы аэропортов — 104 руб'. There are also links for 'Багаж: Нет', 'Ручная кладь: 1 x 5 кг', 'Обмен: Нет', 'Возврат: Нет', and 'О тарифе'. A note at the bottom says: 'Обратите внимание: место багажа до 10кг по цене 499руб только на одного пассажира в брони. Если нужно на каждого по 10кг - создавайте отдельный заказ на каждого пассажира'.

Рис. 7. Пользовательский интерфейс сервиса Tinkoff.Travel.

The screenshot shows the Kiwi.com baggage selection interface. It is titled 'Багаж'. There are two options: 'Ручная кладь' (36 x 30 x 27 cm, 5 kg) which is 'БЕСПЛАТНО' (free), and 'Добавить зарегистрированный багаж' (100 x 62 x 41 cm, 20 kg) which costs '+ 1609 р.'. The 'Ручная кладь' section lists items that are allowed: дамская сумка или мужской портфель, печатные издания, зонт (за исключением пляжного), трость, букет цветов, верхняя одежда, чехол для фотоаппарата, ноутбук, портплед, пищевые продукты для питания во время полета и детская люлька. It also says 'Свяжитесь с нами, если вам предварительно необходимо зарегистрировать больше багажных мест.'.

Рис. 8. Пользовательский интерфейс сервиса Kiwi.com.

The screenshot shows the Svyaznoy Travel booking interface. It displays a flight on Pobeda from Санкт-Петербург to Москва Внуково on Monday, April 2. The flight number is DP-204, Boeing 737. The price is 9+ мест. There are links for 'Без багажа' and 'Ручная кладь'. A note at the bottom says: 'Ручная кладь - рюкзак/сумка 36x30x27 см, сверх объема за отдельную плату. Информация о тарифе является предварительной, ознакомьтесь: [Подробные условия возврата и обмена](#)'.

Рис. 9. Пользовательский интерфейс сервиса Связной Трэвел.

К сожалению, некоторые посредники не указывают даже массу ручной клади и условия возврата или обмена билета. Среди них Sindbad и Biletix. Однако если первый хотя бы предупреждает о том, что багаж в тариф не включён, то у второго отсутствует всякая информация, кроме времени и аэропорта

вылета/прилёта (см. Рис. 10). Пассажиры, не имеющие понятия о том, что такое лоукостер, по привычке могут взять с собой большой чемодан массой в 20 килограммов, а уже в аэропорту с удивлением обнаружить, что его перевозка обойдётся в 3000 рублей. Большинство онлайн-сервисов всё же содержат информацию о том, что согласно тарифу, возврат или обмен билета невозможен, багаж оплачивается дополнительно, а масса ручной клади ограничена пятью килограммами, однако не дают размеры ни того, ни другого (см. Рис. 11).

ПОДРОБНОСТИ ПЕРЕЛЁТА

Стоимость **1 600 руб.** за всех пассажиров
или **570 руб.** в кредит на 2 месяца

Вылет время местное

Прилёт время местное

ТУДА 1 ч 20 мин

Рейс: DP 204
Авиакомпания: Победа
Самолёт: BOEING 737
Класс: Эконом

Санкт-Петербург
Пулково LED

21:25
02 апреля

1 ч 20 мин в пути

22:45
02 апреля

Москва
Внуково VKO

Рис. 10. Пользовательский интерфейс сервиса Biletix.

| Расчет стоимости заказа | | | | | |
|--|----------|------------------|----------|--------|---------------------------------|
| категория пассажира | тариф, Р | таксы и сборы, Р | сумма, Р | кол-во | итого, Р |
| Взрослый | 1499 | 200 | 1699 | 1 | 1699 |
| Санкт-Петербург — Москва. Эконом: багаж платный, ручная кладь 5 кг, невозвратный, обмен невозможен. | | | | | итого |
| | | | | | 1699 Р |
| | | | | | получить бонусы |

Рис. 11. Пользовательский интерфейс сервиса Ozon Travel.

Важно отметить, что ни один онлайн-сервис бронирования авиабилетов не предупреждает пассажиров о том, что авиакомпания «Победа» отсутствует питание, в том числе платное. Конечно, многие традиционные авиаперевозчики на коротких перелётах делают так же, и многие к этому уже привыкли, но всё же стоит исключить все возможности для недоразумений. В ходе анализа становится очевидным тот факт, что ни один посредник не акцентирует внимание на том, что авиакомпания «Победа» — это лоукостер. Из-за этого многие люди до сих пор не понимают её бизнес-модель.

Единственный онлайн-сервис, который объясняет понятие лоукостера – это крупнейший в Рунете метапоиск «Aviasales». Однако делает он это лишь в мобильном приложении (см. Рис. 12). Поскольку аудитория сервиса составляет около 6,8 миллионов уникальных посетителей в месяц¹⁴⁹, то ему необходимо внедрить аналогичное всплывающее окно и в функционал сайта. Таким образом, пассажиры авиакомпании «Победа» будут предупреждены об особенностях бизнес-модели лоукостера, а значит, будут иметь соответствующие ожидания, которые не будут расходиться с деятельностью авиаперевозчика.

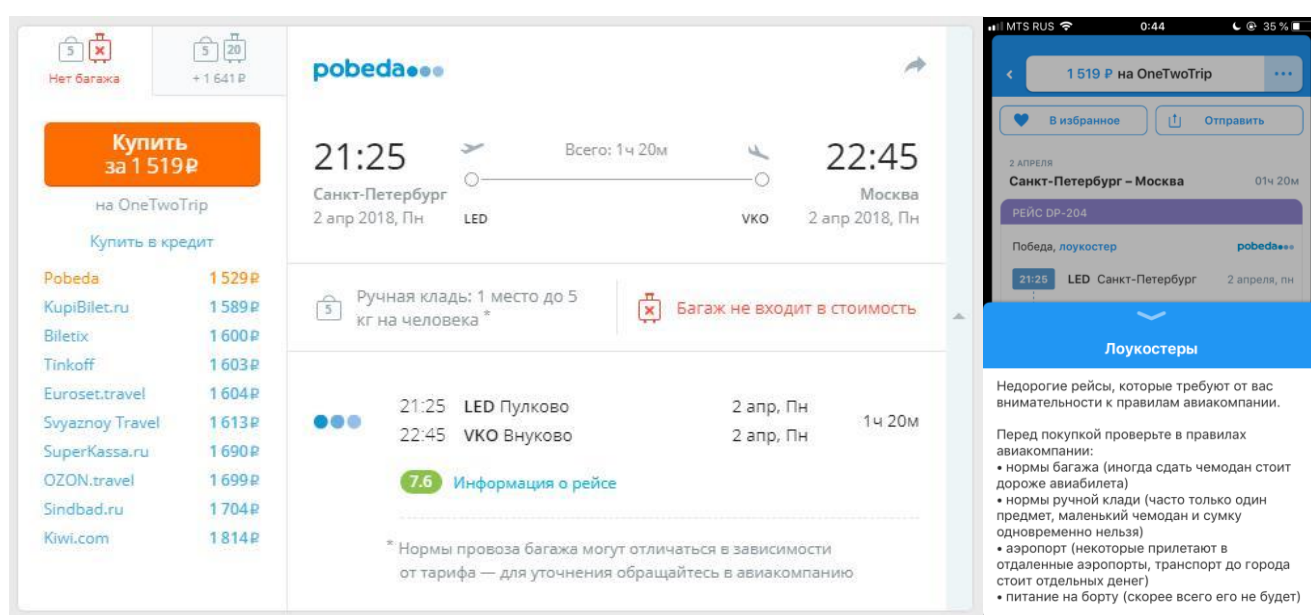


Рис. 12. Пользовательский интерфейс сервиса Aviasales (слева – сайт, справа – мобильное приложение для iOS).

Результаты проведенного автором настоящей работы опроса подтверждают, что доля пассажиров, согласных с тем, что авиакомпания «Победа» предоставляет прозрачные сведения о своих тарифах и правилах перевозки (см. Рис. 8-9 в Прил. 15), лишь на 2% ниже, чем объем реализованных через сайт авиабилетов. Можно предположить, что потребители, приобретающие услуги лоукостера на официальном сайте, не имеют претензий к предоставляемой информации.

¹⁴⁹ Информация о сотрудниках и проекте aviasales.ru // Aviasales. URL: <https://www.aviasales.ru/about> (дата обращения: 02.04.2018).

Четверть всех авиабилетов авиакомпании «Победа» реализуют онлайн-сервисы бронирования (см. Прил. 2), однако большинство из них предоставляют неполную информацию о правилах и тарифах авиакомпании. Это негативно отражается на её имидже, поскольку пассажиры ожидают уровень сервиса как у традиционных авиаперевозчиков, но не получают его. Поэтому авиакомпании «Победа» рекомендуется, по крайней мере, контролировать предоставляемую посредниками информацию. Наилучшим же решением будет дополнительное внедрение в их пользовательские интерфейсы всплывающих окон или иных заметных графических элементов, которые будут содержать краткое описание отличий лоукостеров от традиционных авиалиний. Именно так поступил метапоиск «Aviasales», однако по неизвестным причинам применив это лишь к мобильному приложению. Предоставление информации обо всех возможных ограничениях лоукостеров пассажирам создаст у них соответствующие реальности ожидания, что в большинстве случаев исключит разочарование услугами, а значит и негативные впечатления от авиаперевозчика.

Выводы по главе

Авиакомпания «Победа» – третий отечественный лоукостер, который был создан с учётом ошибок предшественников. Менеджмент авиаперевозчика адаптировал зарубежный опыт под реалии российского рынка пассажирских авиаперевозок. Благодаря этому, авиакомпании «Победа» удаётся показывать высочайшие показатели эффективности¹⁵⁰. Однако её имидж, по оценкам экспертов, является как минимум неоднозначным (см. Прил. 3-4).

Причина подобного отношения целевых групп к авиакомпании «Победа» заключается в их неготовности к бизнес-модели лоукостера. Российский потребитель привык к традиционным авиаперевозчикам, тарифы которых помимо перелёта включают в себя прочие дополнительные услуги: например, багажное место, питание и выбор места в салоне. Однако стоимость билета будет существенно выше, чем у бюджетного авиаперевозчика, философия которого

¹⁵⁰ Кузнецова Е. «Победа» нашла доходный маршрут // Коммерсантъ. 22.11.2016. № 216. С. 10.

заключается не в том, что за все надо платить, а в том, что за многое ненужное можно не платить¹⁵¹.

Исследования, проведённые автором настоящей работы, показывают, что пассажиры готовы отказаться от дополнительных услуг ради снижения цен на перелёт (см. Рис. 5 в Прил. 15). Очевидно, что бизнес-модель лоукостера в России востребована. Однако, покупая билет на рейс бюджетного авиаперевозчика через посредников, пассажир может получить неполную или неверную информацию о том, что включено в тариф. В итоге, восприятие услуги потребителем не соответствует его ожиданиям. Таким образом, у пассажира формируется негативное отношение к авиакомпании.

Кроме того, авиакомпания «Победа» безжалостна к нарушителям её правил. Истории о конфликтах с пассажирами охотно тиражируются средствами массовой информации. Впрочем, по мнению некоторых экспертов (см. Прил. 3-4), возможно, авиаперевозчик пытается таким способом приучить российского потребителя к непривычной для него доселе бизнес-модели.

¹⁵¹ Морошкин А. Бюджетная история. С. 24-26.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Корпоративный имидж – это образ организации в глазах целевых групп общественности. Его формирование и поддержание может быть как стихийным – на основе деятельности компании, так и искусственным – с помощью инструментария связей с общественностью. Корпоративный имидж имеет огромное значение для любой организации, поскольку упрощает ей доступ к ресурсам и коммуникацию с целевыми группами, что в свою очередь повышает конкурентоспособность на рынке. Существует множество моделей формирования имиджа, однако почти все они начинаются с формирования видения, миссии, целей и ценностей организации, которые с помощью PR-технологий интегрированных коммуникаций транслируются целевым группам. Однако эти действия будут напрасными, если деятельность компании вызывает недовольство общественности, а товары или услуги не удовлетворяют потребителей.

В сфере услуг организации важно предоставлять клиентам уровень сервиса, соответствующий или превосходящий их ожидания. Иначе, как правило, происходит несоответствие текущего имиджа компании желаемому. Однако удовлетворение желаний клиентов становится сложным, если бизнес-модель организации предполагает снижение издержек, а значит, сервис без излишеств. Это особенно актуально для бюджетных авиаперевозчиков, также именуемых лоукостерами. В России данная бизнес-модель пока только получает развитие в лице авиакомпании «Победа», имидж которой является, по крайней мере, неоднозначным (см. Прил. 3-4). Впрочем, в ходе анализа её деятельности было выяснено, что отечественный лоукостер за исключением некоторых аспектов, обусловленных особенностями российского рынка пассажирских перевозок, полностью соответствует бизнес-модели, а также декларируемым стандартам сервиса (см. Прил. 5). Это подтверждается результатами проведённого автором опроса, согласно которым авиакомпания «Победа» оправдала или превзошла ожидания более, чем 43% её клиентов (см. Рис. 17 в Прил. 14). Кроме того,

отечественный лоукостер готовы порекомендовать своим друзьям и близким почти 77% её пассажиров.

Однако автором настоящей работы в технологии взаимодействия с потребителями (Consumer Relations) были обнаружены критические ошибки, приводившие к недовольству предоставляемыми услугами. Причина неудовлетворённости заключается в том, что многие пассажиры получают неверную или неполную информацию об условиях перевозки и поэтому ожидают иной уровень сервиса, который лоукостер не предоставляет. Исследование каналов продаж и коммуникации выявило, что посредники авиакомпании «Победа» в лице онлайн-сервисов и агентств по бронированию авиабилетов упускают в описании базового тарифа следующие важнейшие детали перелёта: размеры ручной клади, отсутствие питания, невозможность возврата или обмена билета, платный багаж и его габариты.

Важно отметить, что сайт авиакомпании «Победа», через который реализуется 70% всех её авиабилетов, содержит всю информацию, необходимую потребителю. Это подтверждают результаты проведённого автором опроса (см. Рис. 8-9 в Прил. 15), согласно которому около 68% пассажиров считают тарифы и правила авиаперевозчика прозрачными и понятными. Таким образом, авиакомпании «Победа» следует уделить пристальное внимание тому, какую информацию о перелёте предоставляют посредники, доля которых среди каналов продаж составляет 24% (см. Прил. 2). Автор предполагает, что большинство недовольных пассажиров лоукостера приобретали билеты именно у сторонних онлайн-сервисов. На это указывают результаты опроса, согласно которому как раз примерно четверть клиентов не считают авиаперевозчика бюджетным (см. Рис. 18 в Прил. 14).

Официальные кассы авиакомпании «Победа», через которые реализуется 6% авиабилетов, также имеют недочёты в коммуникации с потребителями (см. Прил. 6). Персонал может забыть рассказать об ограничениях лоукостера пассажиру, который будет ожидать их отсутствия. Кроме того, около касс крайне мало печатных материалов с информацией об условиях и правилах перевозки и

тарифах, а также отсутствует измеритель для ручной клади. Устранить данные недочёты несложно. Достаточно провести с сотрудниками дополнительный инструктаж и заказать необходимые материалы и оборудование.

Кроме того, авиакомпания «Победа» неэффективно использует ресурс социальных сетей, через которые можно в удобной для потребителя форме проинформировать его о правилах перевозки, тарифах, стоимости дополнительных услуг и особенностях бизнес-модели лоукостера. Данный тезис подтверждается мнением одного из экспертов (см. Прил. 4) и результатами социологического опроса (см. Рис. 7 в Прил. 15). Респонденты отметили, что официальные страницы авиакомпании в социальных сетях содержат значительно меньше информации, чем сайт.

Эксперт в сфере пассажирских авиаперевозок Олег Пантелеев допускает, что скандальный образ авиакомпании «Победа» в средствах массовой информации может быть создан менеджментом лоукостера искусственно для того, чтобы рассказать о своих правилах и принципах с наибольшим резонансом (см. Прил. 3). Пресс-секретарь авиаперевозчика Елена Селиванова отрицает это, но добавляет, что «надо честно и прямо комментировать ситуацию, ведь только так можно объяснить свою позицию, донести идею и рассказать о правилах» (см. Прил. 2). Однако сделать это можно, по мнению автора работы, иными способами, которые были перечислены выше. Согласно гипотезе, предоставление пассажирам максимально полной информации об особенностях бизнес-модели лоукостера должно оказать положительный эффект, выражающийся в улучшении имиджа авиакомпании «Победа» как у потребителей, так и у остальных типов целевых групп общественности.

Автором настоящей работы была подробно изучена деятельность авиакомпании «Победа» и её имидж в средствах массовой информации и среди потребителей. В результате исследования были выявлены проблемы, проанализированы их причины и предложены возможные решения. Поставленные автором цели были достигнуты, а задачи – успешно выполнены.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Алёшина И. В. Паблик рилейшнз для менеджеров: Курс лекций. М.: ИКФ «Экмос», 2004. 479 с.
2. Амирджанян М. Андрей Калмыков: "Победа" снизит цену на авиабилет до минимума в 777 рублей // ТАСС. 03.08.2017. URL: <http://tass.ru/opinions/interviews/4458986> (дата обращения: 24.02.2018).
3. Воробьёв А. Лоукостер «Победа» получил прибыль в первый же год работы // Ведомости. 03.03.2016. URL: <https://www.vedomosti.ru/business/articles/2016/03/04/632489-pobeda-pribil> (дата обращения: 24.02.2018).
4. Гавра Д. П. Феномен имиджа: сущность и основные характеристики // Капитал страны. 01.07.2009. 23 с.
5. Гавра Д.П., Шишкин Д.П. Современные теории и стратегии в сфере PR. СПб: НОУ «Невский институт языка и культуры», 2006. 83 с.
6. Горчакова Р. Р. Особенности формирования корпоративного имиджа // Известия высших учебных заведений. Поволжский регион. 2012. № 2 (22). С. 185-192.
7. Гройсман С. «Победа» против пассажиров: как лоукостер оказался в центре скандалов // Дождь. 25.07.2016. URL: https://tvrain.ru/articles/skandaly_vokrug_pobedy-413816 (дата обращения: 24.02.2018).
8. Даулинг Г. Репутация фирмы: создание, управление и оценка эффективности. М.: Консалтинговая группа «ИМИДЖ-Контакт», 2003. 368 с.
9. Дембинская Н. Лоукост по-русски: почему в России нет бюджетных авиакомпаний // РИА Новости. 20.06.2016. URL: <https://ria.ru/economy/20160620/1449357911.html> (дата обращения: 24.02.2018).
10. Джефкинс Ф. Паблик рилейшнз. М.: Юнити-Дана, 2003. 416 с.
11. Джи Б. Имидж фирмы. Планирование, формирование, продвижение. СПб: Питер, 2000. 224 с.

12. Душкина М. Р. PR и продвижение в маркетинге: коммуникации и воздействие, технологии и психология: Учебное пособие. СПб: Питер, 2010. 560 с.
13. Егорова А. Квест «Победа» // Новая газета. 17.08.2016. № 90. С. 12-13.
14. Журавлёв О. В., Пименова Ж. В. К вопросу о развитии лоукостов в России // Научный вестник МГТУ ГА. 2012. № 182. С. 153-155.
15. Калмыков А. Груз «Победы» // Ведомости. 25.07.2016. URL: <https://www.vedomosti.ru/opinion/articles/2016/07/25/650381-gruz-pobedi> (дата обращения 24.02.2018).
16. Комарова В., Маринин В. Глава «Победы» — РБК: Вся отрасль знала про грядущий коллапс «ВИМ-Авиа» // РБК. 28.09.2017. URL: <https://www.rbc.ru/interview/business/28/09/2017/59cb5e1f9a7947f4bfaa223f> (дата обращения 24.02.2018).
17. Котлер Ф., Келлер К. Л. Маркетинг менеджмент. СПб: Питер, 2012. 816 с.
18. Кривоносов А. Д., Филатова О. Г., Шишкина М. А. Основы теории связей с общественностью. СПб: Питер, 2010. 384 с.
19. Кривцова Е. В., Крёков Д. Д. Использование PR-технологий в формировании имиджа авиакомпании // Научно-методический электронный журнал «Концепт». 2017. № 5. URL: <http://e-koncept.ru/2017/170108.htm>.
20. Кузнецова Е. «Аэрофлот» не верит в обычных пассажиров // Коммерсантъ. 17.06.2015. № 104. С. 11.
21. Кузнецова Е. «Победа» нашла доходный маршрут // Коммерсантъ. 22.11.2016. № 216. С. 10.
22. Кузнецова Е. «Победа» наращивает крылья // Коммерсантъ. 13.03.2017. №41. С. 9.
23. Кузнецова Е., Скоробогатько Д. «Победа» не приходит одна // Коммерсантъ. 01.06.2017. № 96. С. 1.
24. Кузнецова Е. Российских пассажиров оставили без багажа // Коммерсантъ. 26.07.2017. № 134. С. 9.
25. Майборода Н. Андрей Калмыков: «Прошлый год стал для нас годом рекордов» // Forbes. URL: <http://www.forbes.ru/brandvoice/aeroflot/339133->

- [andrey-kalmykov-proshlyy-god-stal-dlya-nas-godom-rekordov](#) (дата обращения 24.02.2018).
26. Майборода Н. У «Победы» появилось лицо // Forbes. URL: <http://www.forbes.ru/brandvoice/aeroflot/351209-u-pobedy-poyavilos-lico> (дата обращения: 20.04.2018).
27. Мальцев А. А., Матвеева А. В., Тарасов А. Г. Лоукост-компании как драйвер роста мирового авиапассажиропотока // Проблемы современной экономики. 2016. № 1 (57). С. 63-67.
28. Мальцев А. А., Матвеева А. В. Лоукостеры как вектор динамичного развития мирового рынка авиаперевозок // Российский внешнеэкономический вестник. 2017. № 8. С. 80-91.
29. Медведев И. Глава «Победы» Андрей Калмыков рассказал, как летать дешевле всех // Business FM. 07.04.2016. URL: <https://www.bfm.ru/news/319490> (дата обращения 24.02.2018).
30. Мокроусова И. «Аэрофлот» запустит лоукостер без имени // Ведомости. 02.10.2014. URL: <https://www.vedomosti.ru/business/articles/2014/10/02/loukoster-bez-imeni> (дата обращения 24.02.2018).
31. Морошкин А. Бюджетная история // Огонёк. 09.05.2016. № 18. С. 24-26.
32. Морошкин А. Только небо, ничего лишнего // Огонёк. 16.05.2016. № 19. С. 24-25.
33. Морошкин А. Рецепт «Победы» // Огонёк. 06.06.2016. № 22. С. 26-27.
34. Пантелеев О. Полет в будущее. Как классические авиакомпании копируют лоукостеров // Forbes. 24.07.2017. URL: <http://www.forbes.ru/biznes/348183-polet-v-budushchee-kak-klassicheskie-aviakompanii-kopiruyut-loukosterov> (дата обращения: 24.02.2018).
35. Парфенёнок К. А. Почему «Победа» не настоящий лоукостер // Ведомости. 21.07.2016. URL: <https://www.vedomosti.ru/business/blogs/2016/07/21/650099-pobeda-ne-loukoster> (дата обращения: 24.02.2018).

36. Разумнова Л. Л. Конкуренция на рынке авиаперевозок: позиции лоукостеров // Экономика и финансы. 2014. № 6 (55). С. 14-19.
37. Романов А. А., Панько А. В. Маркетинговые коммуникации. М.: Эксмо, 2006. 432 с.
38. Сазонова Е. «Не надо говорить, что нам делать, а мы не будем говорить, куда вам надо идти» // Газета.ru. 26.12.2015. URL: <https://www.gazeta.ru/business/2015/12/24/7990145.shtml> (дата обращения 24.02.2018).
39. Семёнов А. А. Географические особенности развития и функционирования системы бюджетных авиаперевозок мира // Бюллетень транспортной информации. 2011. № 9 (195). С. 10-23.
40. Сироткина И. В. Построение целостного имиджа компании // Маркетинг и маркетинговые исследования. 2008. № 1. С. 34-41.
41. Симонова Т. Победа не за «Победой» // РЖД-Партнер. 14.07.2016. URL: <http://www.rzd-partner.ru/aviation/news/pobeda-ne-za--pobedoi-414796/> (дата обращения: 24.02.2018).
42. Стариков С. Глава лоукостера "Победа": очень хотим сделать билеты еще дешевле // РИА Новости. 01.07.2015. URL: <https://ria.ru/interview/20150701/1106715257.html> (дата обращения: 24.02.2018).
43. Титов С. Гендиректор «Победы» — РБК: «У нас есть жир, мы сможем еще снизить цены» // РБК. 10.10.2016. URL: <https://www.rbc.ru/interview/business/10/08/2016/57a4b4319a79478d69ee58a9> (дата обращения 24.02.2018).
44. Тульчинский Г. Л. PR фирмы: технология и эффективность. СПб: Алетейя, 2000. 431 с.
45. Ульяновский А. В. Корпоративный имидж: технологии формирования для максимального роста бизнеса. М.: Эксмо, 2008. 400 с.
46. Фёдорова В. А. Формирование имиджа предприятия в сознании потребителя // Економіка транспортного комплексу. 2013. № 22. С. 52-60.

47. Филатова О. Г., Шишкин Д. П. Основы бизнес-PR: Учеб. пособие. СПб: Филол. ф-т СПбГУ, 2012. 195 с.
48. Чумиков А. Н. Реклама и связи с общественностью: Имидж, репутация, бренд: Учеб. пособие. М.: Аспект Пресс, 2012. 159 с.
49. Шарков Ф. И. Константы гудвилла: стиль, паблисити, репутация, имидж и бренд фирмы: Учеб. пособие. М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°»; 2010. 272 с.
50. Глава "Победы": если бизнес не может жить без кредитной иглы, дайте ему умереть // Интерфакс. 26.12.2017. URL: <http://www.interfax.ru/interview/593451> (дата обращения 24.02.2018).
51. Как создать успешный бренд российского лоукостера // Авиатранспортное обозрение. 22.05.2013. URL: <http://www.ato.ru/content/kak-sozdat-uspeshnyy-brend-rossiyskogo-loukostera> (дата обращения: 24.02.2018).
52. Crego E., Schiffrin P. Customer Centered Reengineering. Homewood, IL: Irwin, 1995. 220 p.
53. Ishak S. Low-cost & leisure traffic // Airline Business. 2017. Vol. 33. N. 5. P. 34.
54. McDonough J. PR-and then some. Burson-Marsteller 'manages perceptions'. // Advertising Age. November 2, 1998. P. 36, 38.
55. Parasuraman A., Zeitaml V., Berry L. A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Further Research // Journal of Marketing. Fall 1985. P. 44.
56. Zhao J. The Importance of Image Survey: Improving Effectiveness of Communication Programs // Public Relations Quarterly. Summer 1999. P. 27-31.

Топ-10 бюджетных авиакомпаний в 2016 году

| Рейтинг | Авиакомпания | Страна | Перевезено пассажиров (млн. чел.) | Занятость кресел (%) | Парк воздушных судов (ед.) |
|----------------|---------------------|----------------|--|---------------------------------|---|
| 1 | Southwest Airlines | США | 151,8 | 84,0 | 728 |
| 2 | Ryanair | Ирландия | 119,8 | 94,3 | 393 |
| 3 | EasyJet | Великобритания | 73,1 | 92,9 | 272 |
| 4 | IndiGo | Индия | 41,1 | 84,5 | 133 |
| 5 | JetBlue Airways | США | 38,3 | 85,0 | 231 |
| 6 | Lion Air | Индонезия | 33,3 | 84,0 | 114 |
| 7 | Gol | Бразилия | 32,6 | 77,5 | 116 |
| 8 | Norwegian | Норвегия | 29,3 | 87,7 | 127 |
| 9 | Vueling Airlines | Испания | 27,8 | 82,8 | 107 |
| 10 | AirAsia | Малайзия | 26,4 | 86,5 | 78 |

Источник: Мальцев А. А., Матвеева А. В. Лоукостеры как вектор динамичного развития мирового рынка авиаперевозок // Российский внешнеэкономический вестник. 2017. № 8. С. 80-91.

Экспертное интервью №1

Интервьюер: Чугаев Даниил Игоревич, автор настоящей работы.

Интервьюируемый: Селиванова Елена Владимировна, пресс-секретарь авиакомпании «Победа».

Дата: октябрь 2017 года.

- *Какие миссия, видение и цели у авиакомпании «Победа»?*
- У Победы две основные задачи, которые ставил перед нами президент: повышение авиамобильности населения и повышение транспортной доступности регионов. С обеими задачами мы справляемся очень успешно, это подтверждают показатели.
- *По Вашему мнению, как изменило рынок авиаперевозок появление на нём авиакомпании «Победа»?*
- Появились новые пассажиры, повысилась транспортная доступность.
- *Как Вы оцениваете имидж и репутацию авиакомпании «Победа»?*
- Мы получаем множество благодарственных писем от наших пассажиров – это наша репутация. Загрузка под 100% – это наша репутация. Если пользователи сети интернет, испытывающие дефицит внимания зачастую, собирают цитируемость, выдумывая и раздувая скандалы, это не репутация. Обратите внимание, что почти все суды со СМИ, которые используют и раздувают склоки из социальных сетей, мы выиграли.
- *Охарактеризуйте, пожалуйста, коммуникационную политику авиакомпании «Победа».*
- Мы никогда не «глушим» новости. Мы считаем, что надо честно и прямо комментировать ситуацию, ведь только так можно объяснить свою позицию, донести идею и рассказать о правилах. По большому счету, после любой

публикации остается только главный тезис: у Победы дешевые билеты и другие правила.

- *Авиакомпания «Победа» с завидной постоянностью становится героем скандальных публикаций в СМИ. В чём заключается причина?*
- Вопрос в том, что центров тревоги в мозгу кратно больше, чем центров удовольствия, поэтому любые конфликтные ситуации расходятся лучше. Если добавить к этому новый интересный бренд, новость становится читабельной и цитируемой. Никто, как правило, не пишет о положительном бесплатно.
- *С какими проблемами сталкивается авиакомпания при взаимодействии с клиентами и СМИ?*
- Привычка не читать правила, рассчитывать на «договоримся» и желание получать максимальное количество услуг бесплатно.
- *В Интернете об авиакомпании «Победа» очень много негативных отзывов от клиентов. Как Вы считаете, в чём причина: неготовность пассажиров понять бизнес-модель лоукостера или же в слишком жёстких правилах авиакомпании и наличии множества сборов?*
- В новой модели и безответственной подготовке к путешествию. Но в интернете люди больше пишут плохого, чтобы привлечь к себе внимание. Мы получаем огромное количество благодарственных писем! Да и загрузка говорит о многом.
- *Готов ли рынок авиaperевозок в России в целом к бизнес-модели авиакомпании-лоукостера? Какие трудности имеются у авиакомпании при осуществлении деятельности в России?*
- Первым всегда непросто, особенно в части законодательства. Нам приходится воспитывать своего пассажира на рынке, который отличается традиционно низкой авиамобильностью. Но уже спустя три года полетов мы видим, что сгенерированный Победой пассажиропоток продолжает летать. Более миллиона человек впервые в жизни полетели на самолете.

- У европейских лоукостеров минимальный тариф можно встретить без каких-либо трудностей в любое время, а за дешёвыми билетами авиакомпании «Победа» чаще всего приходится устраивать настоящую «охоту» за несколько месяцев вперёд. Почему так происходит?
- Это не так. Если покупаете перед вылетом, билет будет дорогим. Тарифообразование Победы аналогично зарубежным лоукостерам.
- Почему низкие цены на билеты авиакомпании «Победа» появляются лишь периодически, а иногда у конкурентов на то же направление стоимость аналогичного тарифа даже ниже?
- Лоукостер не продает все билеты дешево, он может предложить дешевле всех. Так, уже больше 800 000 билетов продано по минимальному тарифу (999 и 499 рублей с учетом всех аэропортовых сборах). Лоукостер дешевле для тех, кто планирует заранее и ловит билеты. Обратите внимание, что на большинстве наших рейсов загрузка достигает буквально 100%. Вы же знаете основной закон спроса и предложения? При этом на каждом рейсе есть минимум два билета по минимальному тарифу.
- Какие преимуществами обладает авиакомпания «Победа» по сравнению с другими авиаперевозчиками, которые также предлагают бюджетные тарифы (например, тариф «Лайт» у Utair)?
- Пассажиры Победы не платят за те услуги, которые им не нужны. В минимальный тариф включен только перелет и ручная кладь. Другое преимущество – абсолютно новые самолеты. Но куда интереснее модель лоукостера – сокращение издержек. Например, Победа не кормит, поэтому сняла кухонное оборудование (до тонны вес на 1 борт). Вопрос не стоимости билета, а в эффективности: как продавать дешевле всех и при этом зарабатывать.
- Какую долю в процентах занимают отдельные виды платных услуг от их общей выручки?

- До недавних пор 70% нашей выручки была тарифной, а 30% — нетарифной. Сейчас, в связи с тем, что мы мотивируем пассажиров заказывать все дополнительные услуги на сайте, нетарифная доля упала до 25%, потому что при покупке на сайте все дополнительные услуги дешевле.
- *Есть мнение, что закон о безбагажных тарифах и изменение федеральных авиационных правил лоббировала группа компаний «Аэрофлот» в интересах «Победы». Так ли это?*
- Даже несмотря на то, что законодательные изменения лоббировались в том числе и для того, чтобы появление классического лоукостера на рынке в принципе стало возможным, сейчас результатом работы Аэрофлота успешно пользуется вся отрасль.
- *Недавно в России появился новый бюджетный авиаперевозчик «Азимут». Как это событие повлияет на деятельность «Победы»?*
- Мы всегда рады повышению конкуренции на рынке. Но говорить об Азимуте как о потенциальном конкуренте рано. На деятельности Победы новая авиакомпания не отразится.
- *Через какие каналы помимо сайта авиакомпании (есть ли сотрудничество с метапоисковиками, онлайн-агентствами и оффлайн-кассами) используются для сбыта и какой из них приоритетнее и почему?*
- Сайт — 70%; официальные кассы в аэропортах — 6%, остальное — агенты. И да, разумеется, метапоисковики с нами работают.

Экспертное интервью №2

Интервьюер: Чугаев Даниил Игоревич, автор настоящей работы.

Интервьюируемый: Пантелеев Олег Константинович, глава аналитической службы агентства «АвиаПорт».

Дата: март 2018 года.

- *Охарактеризуйте, пожалуйста, бизнес-модель бюджетных авиалиний и тенденции их развития.*
- Бизнес-модели в авиаиндустрии трансформируются достаточно быстро, и если в первой половине прошлого десятилетия у нас было вполне определённое представление о лоукостерах, как о компаниях без излишеств, экономящих буквально на всём, в том числе и на сервисе, то теперь в ходу, так называемая гибридная модель, занимающая промежуточную позицию между лоукостом и полносервисной моделью. К гибридной модели различные компании приходят разными путями. Бывшие лоукостеры добавляют возможности для пассажиров, чтобы получить дополнительные доходы; бывшие полносервисные компании вводят базовые тарифы, которые близки к тарифам лоукостеров, и это позволяет удержать клиентов, чувствительных к цене.
- *Выходит, что бизнес-модель лоукостера, изживает себя?*
- Нет. В целом в мире сохраняются так называемые ультра-лоукост авиакомпания, или, как их называют с некоторой иронией, "ортодоксальные лоукосты". Их немного, и они по-прежнему утверждают, что летать надо из "вторичных" аэропортов, что салоны должны быть непременно с малым шагом кресел и т.д.
- *Чем классические лоукостеры отличаются от «ортодоксальных»?*
- Понятия классического лоукостера сегодня стоит избегать, потому что оно в чистом виде встречается довольно редко, бал на рынке правят те, кто

успешнее приспособливает свою бизнес-модель к условиям локальных рынков.

- *Приспособлена ли бизнес-модель авиакомпании «Победа» к особенностям российского рынка пассажирских авиане перевозок?*
- Отличия бизнес-модели "Победы" от бизнес-моделей классических лоукостеров прошлого десятилетия существуют, и их немало. Прежде всего, наблюдатели указывают на полеты не из "вторичных" аэропортов, и на отсутствие широкого выбора дополнительных услуг. Безусловно, не грешит против истины наблюдение, согласно которому, "Победа" летает из вполне центрального "Внуково", а не из удалённого "Жуковского" или, тем более, регионального "Грабцево". Но выбор аэропорта зависит не от расстояния от входа в терминал до Красной площади или центра того или иного города. Ценность для авиакомпании – сокращение стоимости обслуживания в аэропорту. Если удаётся получить скидку или приемлемую цену в самой престижной воздушной гавани, то летать надо оттуда. У меня складывается ощущение, что "Победа" добивается снижения издержек в части аэропортового обслуживания за счёт проведения очень жёстких переговоров с менеджментом аэропортов. Регулярные отзывы участников рынка, что их шокируют требования "Победы" относительно скидок, подтверждают эту гипотезу.
- *Получается, что в аэропорт «Внуково» в отличие от «Жуковского» смог предложить льготные условия сотрудничества для авиакомпании «Победа»?*
- Сегодня в России подавляющее большинство региональных аэропортов получают наибольшую часть доходов от авиационной деятельности, то есть перекладывают свои издержки на авиакомпании. Если во вторичном аэропорту мало полётов, то все издержки на содержание аэродрома, терминала, оплату труда персонала лягут на авиакомпании, а не на арендаторов, организующих торговлю или общественное питание. Как следствие, зачастую стоимость обслуживания в столичных аэропортах не выше, а ниже, чем в регионах. Так что тезис о том, что полёты из "Внуково" –

признак "ущербности" "Победы", не совсем корректен. Точнее, он требует подтверждения с выкладками: компания N, летая из "Жуковского", платит аэропорту (и будет платить в будущем, через 2-3 года) меньше, чем "Победа" во "Внуково".

- *Среди Ваших коллег, экспертов в сфере авианперевозок, есть мнение, что авиакомпания «Победа» могла бы зарабатывать ещё больше на дополнительных услугах, если бы предоставляла платное питание на борту. Согласны ли Вы с этим?*
- Тезис о дополнительных услугах также имеет под собой определённые допущения, которые стоит учитывать. Дело в том, что авиакомпания, продавая на борту "чужие" сэндвичи, имеет низкую рентабельность. Издержки на доставку товара на борт, включая проведение проверок службами авиационной безопасности, контроль за сроками хранения продуктов питания и их утилизация, обеспечение наличия кассовых аппаратов на борту, расширение штаба бухгалтеров... всё это дорого и хлопотно. При этом весьма рентабельные дополнительные услуги, которые "Победа" оказывает сама, в портфолио компании присутствуют. Перевозчик с удовольствием продаст пассажиру услугу по выбору места, провозу платного багажа и т.д. На таких сервисах "Победа" имеет и большую выручку, и высокую рентабельность. При этом, по заявлению менеджмента компании, отказ от продажи питания на борту — не принципиальная позиция авиакомпании, а здравый расчёт, сопоставление необходимых затрат и потенциальных дополнительных продаж.
- *Как Вы считаете, за счёт чего авиакомпания «Победа» снижает свои издержки?*
- В целом для российского рынка характерна некоторая структура издержек, при которой наибольшие расходы приходятся на оплату топлива и на лизинг воздушных судов. Наблюдение за действиями менеджмента авиакомпании указывают, что приоритетом для себя они считают повышение производственного налёта. Самолёт зарабатывает деньги, когда он везёт

пассажиров, когда он находится в полёте. Поэтому перевозчик в первую очередь сокращает время оборота самолётов в аэропортах, конфликтует с провайдером услуг по аэронавигационному обслуживанию, который, по мнению перевозчика, не слишком эффективно "рулит" самолётами в небе, неоправданно отправляя их в зоны ожидания. Громкая история с ограничением ручной клади связана именно с желанием быстро посадить пассажиров в самолёт и сразу же улететь, а не ждать, пока все рассуют свои чемоданы и баулы по багажным полкам.

- *Поводя итог, хочется услышать Ваш вердикт: является ли авиакомпания «Победа» классическим лоукостером?*
- Выказанные на Ваши вопросы ответы демонстрируют, что классический, истинный лоукост – понятие мифическое. Low Cost – низкие издержки, единственным мерилom которых является параметр CASK (удельные операционные расходы на предельный пассажирооборот). Авиакомпания выполняет полёты по своей маршрутной сети. Если собрать все операционные расходы и поделить их на количество кресел в самолётах и дальность перелётов, как раз можно получить CASK. Чем эти расходы ниже, тем "лоукостовее" авиакомпания. А вот с помощью каких ухищрений она "обрушила" CASK – совершенно не важно, от одного рынка к другому применяемые инструменты сокращения издержек будут разными.
- *Готовы ли российские потребители к бизнес-модели лоукостера?*
- Для меня нет сомнений в том, что полностью подготовиться к чему-то совершенно новому невозможно – слишком велики отличия между "было" и "стало". Но это общие слова. А по факту можно отметить несколько простых фактов: авиакомпании "Sky Express" и "Авианова" подготовили потребителя. Да и многие пассажиры имели опыт путешествий за рубежом. Наконец, всем очевидно, что цена имеет значение. Предложив лучшую цену, перевозчик гарантированно получит интерес со стороны потребителей. Впрочем, количество критических замечаний в адрес перевозчика, связанных с правилами провоза багажа, правилами применения тарифов, говорит о том,

что не все потребители были готовы принять строгие ограничения. Лишь отчасти это можно списать на то, что значительная часть клиентов "Победы" — те, кто летает впервые в жизни, или впервые за минувшие лет двадцать. Но были и многие потребители, привыкшие к сервису обычных авиакомпаний, им было сложно привыкнуть ко всем лишениям.

— *Как изменился рынок пассажирских авиaperевозок в России с приходом авиакомпании «Победа»?*

— То, как конкуренты смогли приспособиться к появлению нового игрока, гораздо интереснее. Появление нового игрока всколыхнуло рынок. Усилилась конкуренция, прежде всего — ценовая. Бывшие традиционные, полносервисные перевозчики сделали решительные шаги в сторону гибридной бизнес-модели. Авиакомпания S7, а затем "Уральские авиалинии" и Utair изменили тарифную сетку: ввели невозвратные тарифы, так называемые брендовые тарифы, что позволило снизить нижнюю планку стоимости билетов и сократить отрыв от тарифов "Победы". Как следствие, от прихода на рынок нового игрока выиграли и те, кто его услугами не пользовался.

— *Как отнеслись к отечественному лоукостеру аэропорты?*

— Им было сложно смириться с тем, что "Победа" требует значительно сократить время оборота воздушного судна, и при этом ещё и настаивает на предоставлении скидок. Но сегодня можно сказать, что и аэропорты взяли нужный темп. Совсем скоро будет презентация: во "Внуково" при журналистах самолёт обернут за 25 минут, затем борт направится в Нижнекамск, где также простоят менее 30 минут, и вернётся в Москву.

— *Как Вы оцениваете текущий имидж авиакомпании "Победа"?*

— Ответ на этот вопрос стоит разделить на две части. Первая касается имиджа компании как недружелюбной, даже откровенно агрессивной по отношению к потребителю. Этот имидж активно подогревается скандалами, которые, благодаря социальным сетям, разрастаются до огромных размеров. Впрочем, у каждого потребителя есть свой опыт, и если он отличается от того, что

описано в соцсетях, то потребитель склонен доверять своим глазам, а не рассказам неизвестных людей. Второй вопрос – имидж авиакомпании с доступными по цене билетами. Занятость кресел у "Победы" в январе 2018 года – более 94%. Это подтверждает, что никакой скандальный имидж в социальных сетях не имеет значения, когда потребитель видит цену.

— *По Вашему мнению, в чём причина этих скандалов?*

— Надо отметить, что ряд наблюдателей указывает, что некоторые из них носят признаки "управляемых скандалов". Якобы, работающие с перевозчиком PR-специалисты провоцируют скандал, из которого авиакомпания выходит, предъявив доказательства своей правоты. Как следствие, читатели обращают внимание на поставленную проблему, а вся перебранка забывается. Но я не берусь судить, насколько эта гипотеза верна.

— *Улучшили ли ситуацию на рынке гражданской авиации России изменения в Воздушном кодексе и Федеральных авиационных правилах, принятые в 2014 и 2017 годах и пролоббированные, по некоторым источникам, группой компаний «Аэрофлот»?*

— У меня нет сомнений в том, что именно позиция руководства "Аэрофлота" стала решающей с точки зрения изменения в Воздушном кодексе и Федеральных авиационных правилах (невозвратные тарифы, безбагажные тарифы и проч.). И ни у кого не должно быть сомнений, что большинство авиаперевозчиков от этих новаций выиграли: они внедрили соответствующие тарифы и смогли увеличить продажи. Отечественные авиакомпании должны получить все коммерческие инструменты, какими оперируют иностранные конкуренты, в противном случае мы проиграем в рыночной борьбе.

— *Как Вы оцениваете перспективы развития авиакомпании "Победа"?*

— Очевидно, что "Победа" будет увеличивать объём бизнеса по мере поступления в парк новых самолётов. Сегодня компания успешно находит линии с умеренной конкуренцией, что ей позволяет удерживать на высоком уровне занятость кресел и, в то же время, сохранять доходность. Прибавив за

год (январь 2018 года по отношению к январю 2017 года) количество пассажиров почти на 39%, и в то же время увеличив занятость кресел, компания наглядно показывает: сейчас рост лимитирован только количеством самолётов.

- *Возможно ли появление на российском рынке бюджетных авиаперевозок новых участников?*
- Сейчас это прогнозировать сложно. Конкуренция на рынке высока, стоимость "входного билета" очень высока, нужно начинать перевозки, имея контракты на восемь самолётов. При этом в сегменте регулярных перевозок продолжается концентрация бизнеса в руках лидеров. Да и "Победа" шаг за шагом занимает новые и новые направления, увеличивает своё присутствие. Появление новых лоукостеров можно связывать с несколькими сценариями. Первый – проект, поддержанный государством, некий стартап на самолётах отечественного производства. Второй – перезапуск одной из существующих авиакомпаний с радикальной сменой бизнес-модели. Третий сценарий сейчас выглядит маловероятным, так как интерес иностранных бизнесменов к российскому рынку не слишком велик из-за внешнеполитических факторов. Но полностью исключать попыток иностранцев сделать в России лоукост-проект не стоит, возможно, такое время наступит.

Экспертный опрос

Интервьюер: Чугаев Даниил Игоревич, автор настоящей работы.

Дата: март 2018 года.

Вопросы:

1. Является ли, по Вашему мнению, авиакомпания «Победа» классическим лоукостером, как она сама об этом заявляет? Если нет, то в чём выражается несоответствие бизнес-модели?
2. Как Вы считаете, готовы ли потребители и рынок авиаперевозок в России в целом к бизнес-модели авиакомпании-лоукостера?
3. По Вашему мнению, изменило ли российский рынок пассажирских авиаперевозок появление на нём авиакомпании «Победа»?
4. Как Вы думаете, улучшили ли ситуацию на рынке гражданской авиации изменения в Воздушном кодексе и Федеральных авиационных правилах, принятые в 2014 и 2017 годах? Считаете ли Вы, что данные изменения были пролоббированы группой компаний «Аэрофлот» в интересах авиакомпании «Победа»?
5. Как Вы оцениваете текущий имидж авиакомпании «Победа»?
6. Как Вы считаете, в чём возможная причина неоднозначного отношения общественности к авиакомпании «Победа»?
7. Что, по Вашему мнению, следует сделать руководству авиакомпании «Победа», чтобы улучшить отношение общественности к ней?
8. Согласны ли Вы с утверждением, что коммуникационная стратегия авиакомпании «Победа» имеет слабые места? Если да, то в чём они выражаются?
9. Как Вы оцениваете перспективы развития авиакомпании «Победа» и бюджетных авиакомпаний в России в целом?

Эксперты:

А. Крамаренко Андрей, ведущий эксперт Института экономики транспорта и транспортной политики НИУ ВШЭ;

В. Шатилин Илья, создатель сайта FrequentFlyers.ru.

| Q | A | B |
|---|--|---|
| 1 | Да, является классическим лоукостером. | Единственное отличие Победы от классического лоукостера заключается в том, что она продает в том числе и стыковочные билеты, в то время как классические летают по модели point-to-point ¹⁵² . |
| 2 | Да, российский рынок и потребители ничем не отличаются от Мексики и Индонезии. | Потребители готовы, рынку в целом не хватает лоукост-аэропортов: лоукостерам приходится летать в те же аэропорты, что и обычным полносервисным авиакомпаниям. |
| 3 | Нет, Победа – не первый лоукостер в России. | Да, это позволило снизить цены на большом количестве направлений. |
| 4 | Да, они пролоббированы лично главой Аэрофлота Савельевым. | Если имеются в виду невозвратные и безбагажные тарифы, то да, это было сделано изначально ради Победы, но воспользовались этим все авиакомпании, что позволило сделать авиаперевозки более доступными. |
| 5 | <i>См. Прим. далее.</i> | Имидж не так важен для пассажира. Пассажир в первую очередь выбирает авиакомпанию по цене билета и удобству времени вылета. А все попытки «хайпить в соцсетях» лишь повышают осведомленность пассажиров о правилах лоукостера, что ему на руку. |

¹⁵² Авиаперевозки без пересадочных узлов. – Прим. автора.

| | | |
|---|---|--|
| 6 | Возможно, потребители неоднозначно воспринимают «макание себя в говно» за свои же деньги. | Сложно говорить о неоднозначности, не имея результатов каких-либо заслуживающих доверия исследований общественного мнения. Близкая к максимальной загрузка кресел говорит о том, что услуги авиакомпании востребованы пассажирами. |
| 7 | <i>Ответ отсутствует.</i> | Ей это не нужно. Текущая ситуация позволяет группе «Аэрофлот» эффективно сегментировать целевую аудиторию (ЦА). Пассажир, не входящий в ЦА «Победы», может полететь другой авиакомпанией группы. |
| 8 | <i>Ответ отсутствует.</i> | Компания недостаточно работает в направлении Social Media Marketing (SMM). |
| 9 | Хорошо оцениваю. | Модель low fare ¹⁵³ активно используется и классическими перевозчиками, например, S7 и Utair, пассажир в текущей экономической ситуации весьма чувствителен к цене. |

Примечание:

«У неё [авиакомпании «Победа»] странный имидж. Позиционирование Победы нельзя рассматривать в отрыве от остальной группы Аэрофлот. Савельев постоянно говорит о "премиальном" сервисе Аэрофлота, что, мягко говоря, очень дискуссионная тема. Вместо того, чтобы повысить качество обслуживания у самого Аэрофлота, маркетологи решили показать рынку, что означает действительно херовый сервис. На фоне Победы сам Аэрофлот смотрится достаточно выигрышно. <...> Загнать в лоукостер платежеспособного потребителя можно только тогда, когда он не чувствует себя в нём говном. У Победы выходит ровно наоборот, в этом и странность. Но смотря на это в целом по группе Аэрофлот, мы видим смысл в таком позиционировании».

¹⁵³ Синоним понятия low cost. – Прим. автора.

Наблюдение №1

Объект: Авиакомпания "Победа".

Наблюдатель: Чугаев Даниил Игоревич, автор настоящей работы.

Дата: 19 августа и 6 сентября 2017 года.

Место: аэропорт «Внуково» (Москва), аэропорт «Витязево» (Анапа), борт воздушного судна авиакомпании «Победа».

Цель: анализ особенностей деятельности и уровня клиентского сервиса авиакомпании «Победа» в ходе выполнения регулярного рейса.

| Параметр | Качественная оценка | Количественная оценка |
|----------------------------|---|------------------------------|
| Пунктуальность | Рейс в Анапу был выполнен по расписанию, однако обратный рейс в Москву был задержан на 4 часа из-за тумана. | 6 из 10 |
| Работа наземных служб | Несмотря на задержку ночного рейса из Анапы, представитель авиакомпании общался с пассажирами в аэропорту до тех пор, пока рейс всё же не вылетел, поэтому претензии отсутствуют. | 8 из 10 |
| Работа экипажа | Всё на высшем уровне, особенно стоит отметить работу бортпроводников рейса из Анапы в Москву, которые проявляли спокойствие и терпение к недовольным задержкой пассажирам. | 10 из 10 |
| Состояние воздушного судна | Самолёты авиакомпании новые, поэтому претензий не было; не откидывались спинки кресел, но это норма для лоукостеров. | 9 из 10 |

| | | |
|-------------------------------|---|--------------------------------------|
| Качество предоставления услуг | Всем пассажирам бесплатно приносили стакан воды при нажатии кнопки вызова бортпроводника; дополнительные платные услуги наблюдателем приобретены не были. | 8 из 10 |
| Иные особенности | Во время руления в салоне самолёта проигрывалась аудиореклама, что может раздражать некоторых пассажиров. | 7 из 10 |
| Стоимость перелёта | 999 рублей в одну сторону, включая топливный сбор. | 10 из 10 |
| Общая оценка | Авиакомпания соответствует бизнес-модели классического лоукостера; разочарования в оказанных авиакомпанией услугах не было. | 8,3 из 10 (усреднено и округлено) |

Наблюдение №2

Объект: Авиакомпания "Победа".

Наблюдатель: Чугаев Даниил Игоревич, автор настоящей работы.

Дата: 25 апреля 2018 года.

Место: аэропорт «Пулково».

Цель: анализ качества информационных услуг, предоставляемых сотрудниками официальных касс авиакомпании «Победа».

| Параметр | Качественная оценка | Количественная оценка |
|------------------------------------|---|------------------------------|
| Наличие печатных материалов | Визуальных информационных материалов было совсем немного, а их размер был мал, поэтому издалека их не видно. | 5 из 10 |
| Наличие измерителя ручной клади | Измеритель около кассы отсутствовал; для того, чтобы им воспользоваться нужно идти к стойкам регистрации. | 6 из 10 |
| Ручная кладь и её размеры | Сотрудник объяснил, что в тариф включена лишь ручная кладь, указал её предельные размеры, но не сказал предельную массу. | 8 из 10 |
| Багаж, его размеры и стоимость | Сотрудник обратил внимание на то, что в тариф багаж не включен, и указал его стоимость, но не смог назвать точные размеры. | 8 из 10 |
| Условия возврата или обмена билета | Сотрудник ничего не говорил об условиях возврата или обмена, пока ему не был задан об этом вопрос, после которого он подробно всё рассказал, понимая важность проблемы. | 6 из 10 |

| | | |
|--|---|--------------------------------------|
| Иные дополнительные услуги (выбор места и т. п.) | Сотрудник ничего не говорил про иные дополнительные услуги, пока ему об этом не был задан вопрос. | 7 из 10 |
| Стоимость дополнительных услуг | Сотрудник дважды подчеркнул, что приобретение любых услуг на сайта авиакомпании выйдет вдвое дешевле. | 10 из 10 |
| Отличия бюджетных авиалиний от традиционных | Сотрудник ничего не говорил про особенности бизнес-модели авиакомпании до тех пор, пока не был задан вопрос, ответ на который был расплывчатым. | 5 из 10 |
| Общая оценка | Качество предоставляемых в кассах авиакомпании «Победа» информационных услуг нуждается в улучшении. | 6,9 из 10 (усреднено и округлено) |

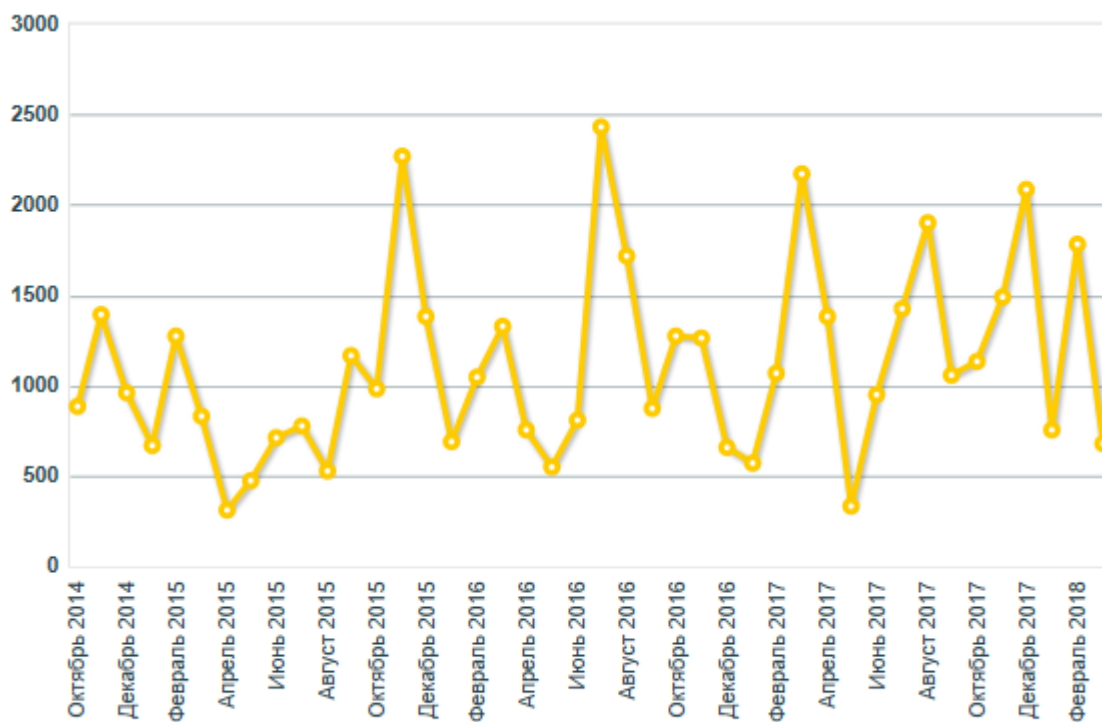
Мониторинг СМИ: количество сообщений

Объект: Авиакомпания "Победа".

Период: с 28 октября 2014 года по 21 марта 2018 года.

Дата подготовки отчета: 21 марта 2018 года.

Всего сообщений: 46722.



Мониторинг СМИ: оригиналы и перепечатки сообщений

Объект: Авиакомпания "Победа".

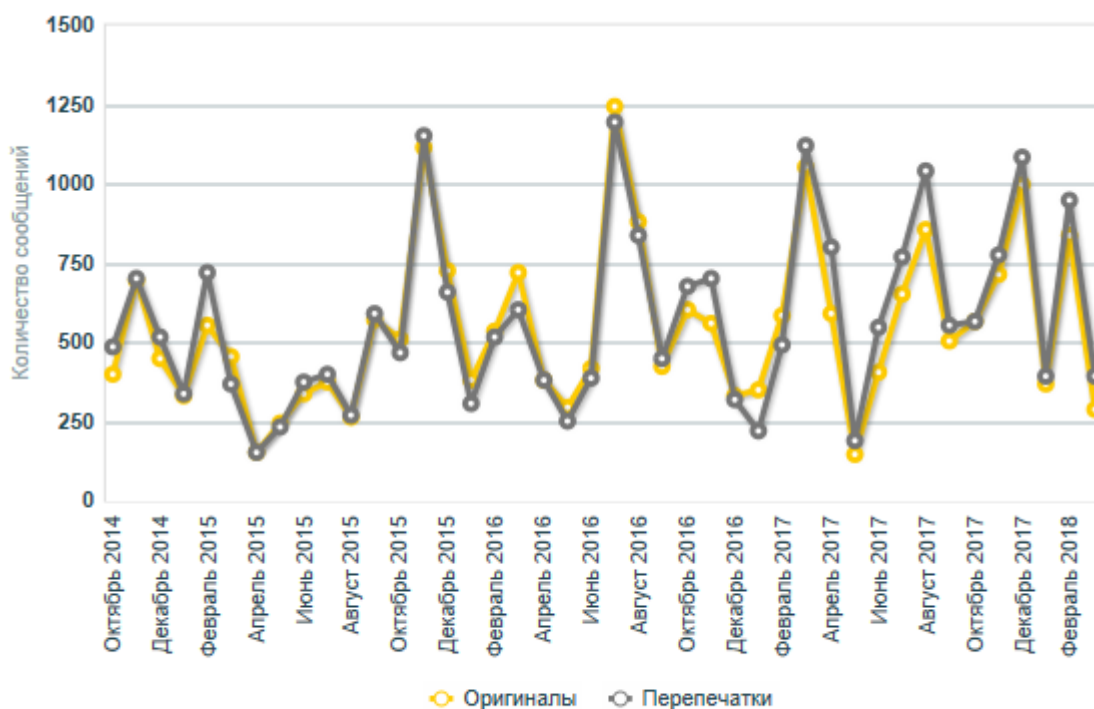
Период: с 28 октября 2014 года по 21 марта 2018 года.

Дата подготовки отчета: 21 марта 2018 года.

Всего сообщений: 46722.

Всего оригиналов: 22823.

Всего перепечаток: 23899.



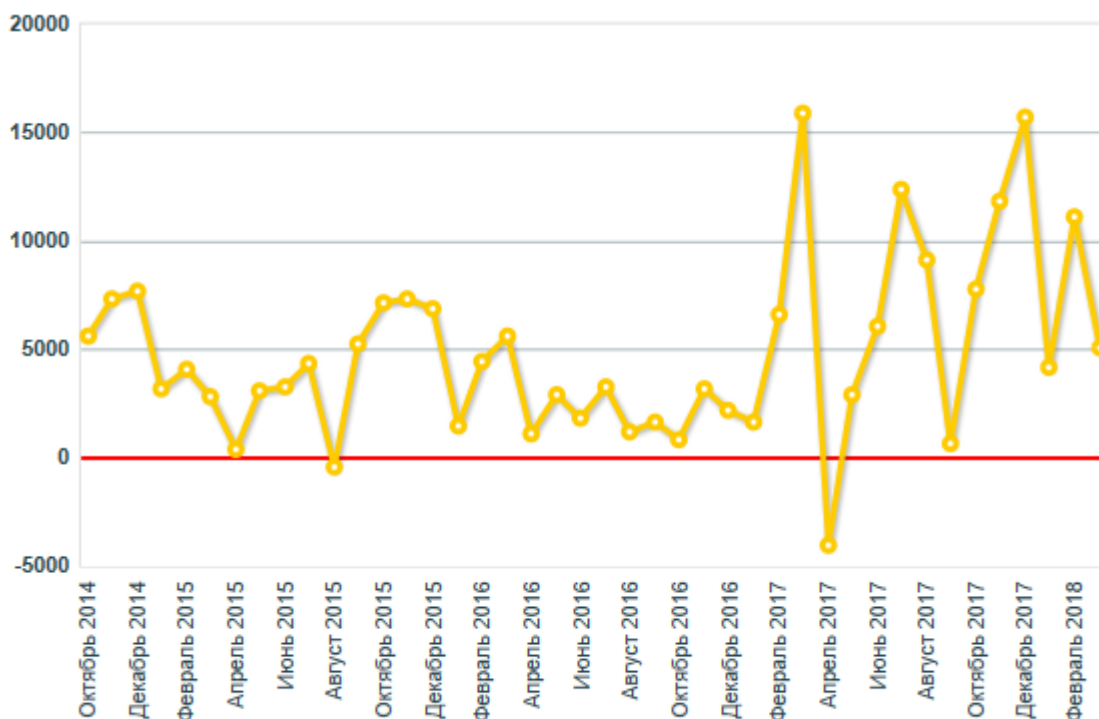
Мониторинг СМИ: МедиаИндекс сообщений

Объект: Авиакомпания "Победа".

Период: с 28 октября 2014 года по 21 марта 2018 года.

Дата подготовки отчета: 21 марта 2018 года.

Суммарный МедиаИндекс: 203932,75.



© Медиалогия

МедиаИндекс – показатель системы Медиалогия, позволяющий качественно проанализировать эффективность PR и имеющий три основных параметра: индекс цитируемости, позитивная или негативная коннотация, заметность сообщения. Индекс может колебаться в пределах от -1000 до +1000 для каждого сообщения в зависимости от тона упоминания.

Источник: <http://www.mlg.ru/about/technologies/>.

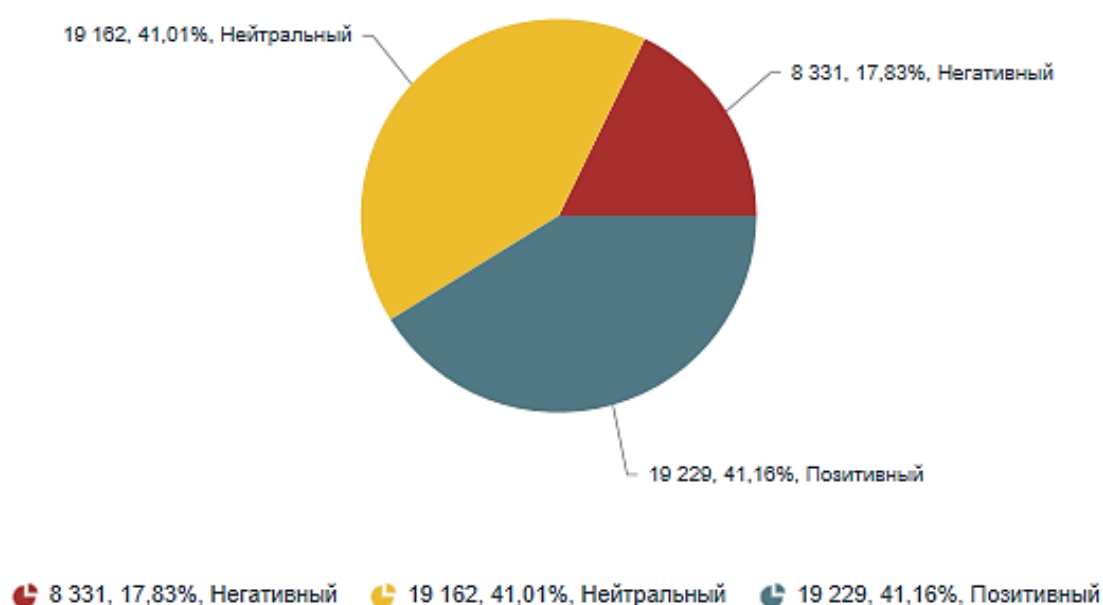
Мониторинг СМИ: характер сообщений

Объект: Авиакомпания "Победа".

Период: с 28 октября 2014 года по 21 марта 2018 года.

Дата подготовки отчета: 21 марта 2018 года.

Всего сообщений: 46722.



© Медialogия

| Характер упоминаний | Количество сообщений | % |
|---------------------|----------------------|-------|
| Позитивный | 19 229 | 41,16 |
| Нейтральный | 19 162 | 41,01 |
| Негативный | 8 331 | 17,83 |

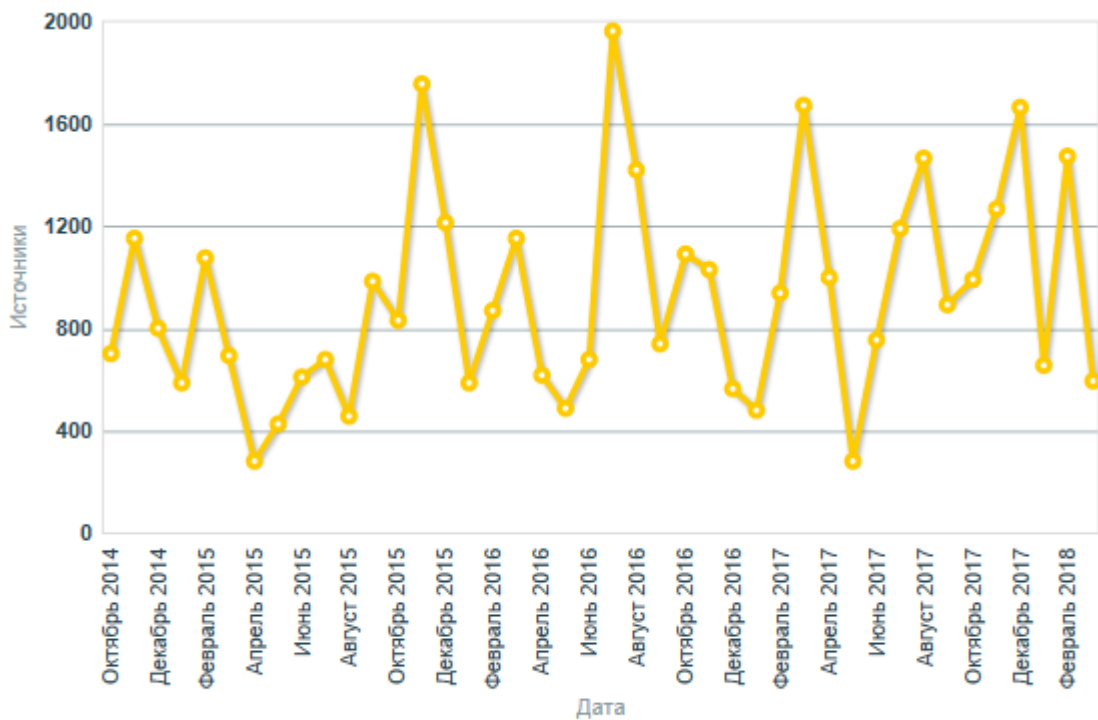
Мониторинг СМИ: динамика количества сообщений по источникам

Объект: Авиакомпания "Победа".

Период: с 28 октября 2014 года по 21 марта 2018 года.

Дата подготовки отчета: 21 марта 2018 года.

Всего источников: 4241.



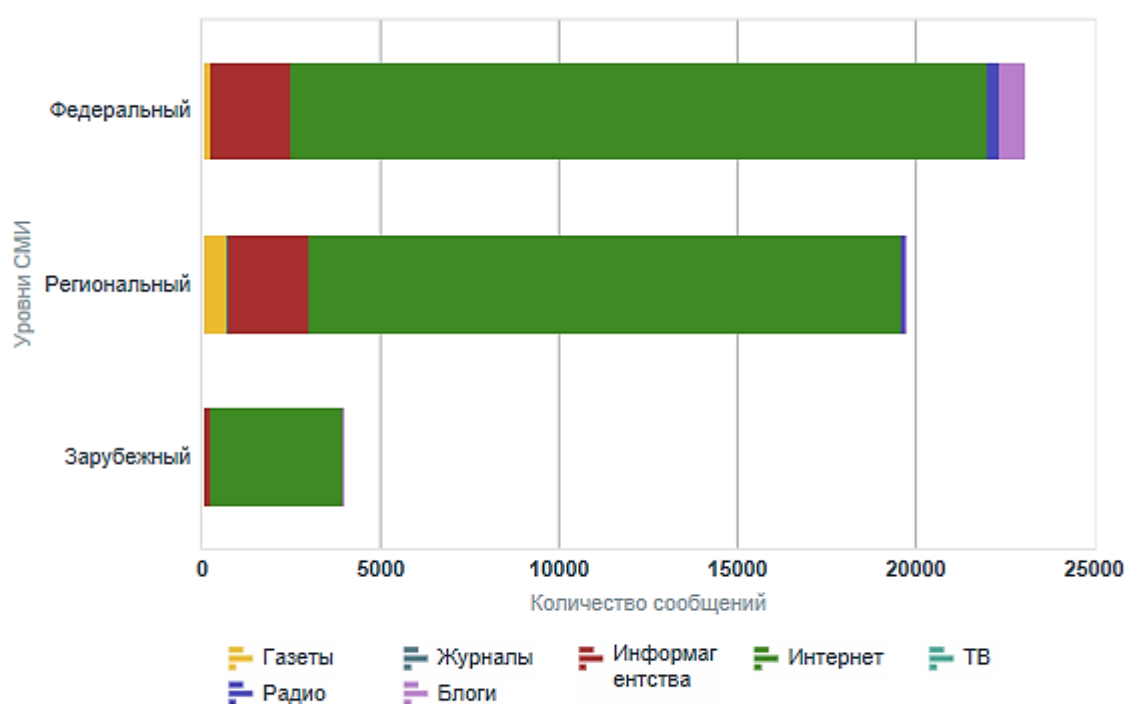
Мониторинг СМИ: характеристика источников сообщений

Объект: Авиакомпания "Победа".

Период: с 28 октября 2014 года по 21 марта 2018 года.

Дата подготовки отчета: 21 марта 2018 года.

Всего сообщений: 46722.



© Медialogия

| Категории СМИ | Количество сообщений |
|---------------|----------------------|
| Интернет | 39 867 |
| Информagenta | 4 673 |
| Газеты | 874 |
| Блоги | 786 |
| Радио | 433 |
| Журналы | 89 |
| ТВ | 0 |

Мониторинг СМИ: топ-100 резонансных событий

Объект: Авиакомпания "Победа".

Период: с 28 октября 2014 года по 21 марта 2018 года.

Дата подготовки отчета: 21 марта 2018 года.

Всего событий: 8350.



| № | Событие | Количество сообщений | Охват (млн) | Заметность события | Медиа Индекс |
|----|---|----------------------|-------------|--------------------|--------------|
| 1 | Аэропорт Минска заявил, что не вел переговоров о тарифах с "Победой" | 709 | 168,4 | 250,14 | 1 790,99 |
| 2 | "Победа" намерена подать в суд на волейболиста "Факела" Кимерова | 600 | 83,6 | 172,71 | 1524 |
| 3 | Росавиация проверяет отказ "Победы" перевозить мать с ребенком с ДЦП | 573 | 96,7 | 151,39 | -4 772,70 |
| 4 | Новый лоукостер "Аэрофлота" получит название "Победа" | 606 | 106,9 | 150,89 | 4 411,27 |
| 5 | "Победа" откроет продажу билетов за границу по 999 руб. | 465 | 70,3 | 109,19 | 3 272,70 |
| 6 | Неподъемный рюкзачок "Победы" | 277 | 16,9 | 96,58 | -368,39 |
| 7 | Авиакомпанию "Победа" обязали разъяснять условия провоза ручной клади в самолете | 226 | 49,9 | 93,69 | -746,70 |
| 8 | Лоукостер "Аэрофлота" "Победа" запускает продажу авиабилетов | 392 | 66,4 | 88,15 | 2 522,27 |
| 9 | "Победа" полетела вовремя | 270 | 59,6 | 76,72 | 2 596,96 |
| 10 | "Победа" введет новые правила перевозки ручной клади | 311 | 35,9 | 74,66 | 4545 |
| 11 | "Победа" объявила о начале распродажи авиабилетов за один рубль | 277 | 52,2 | 69,68 | 2 012,24 |
| 12 | Крым без "Победы" | 270 | 49,2 | 68,33 | 1 298,38 |
| 13 | Длинные ноги волейболиста "Факела" или понты - что помешало взлететь самолету "Победы"? | 192 | 43,3 | 66,64 | 2642 |
| 14 | Лоукостер "Победа" оспорит решение ФАС о недобросовестной конкуренции | 201 | 38,2 | 66,48 | -1 861,53 |
| 15 | Самолет "Победы" вылетит из Тюмени в Москву после замены датчика | 131 | 11,4 | 63,69 | -436,47 |

| | | | | | |
|----|---|-----|------|-------|-----------|
| 16 | Груз "Победы" | 109 | 10,1 | 62,42 | -1 001,06 |
| 17 | Гендиректор "Победы" - РБК: "У нас есть жир, мы сможем еще снизить цены" | 173 | 23,2 | 60,72 | 583,26 |
| 18 | Лоукостер "Победа" считает претензию ФАС по поводу рекламы перелетов необоснованной | 196 | 42,5 | 59,46 | -474,48 |
| 19 | "Победа" планирует стать одной из крупнейших авиакомпаний в России | 234 | 47,8 | 59,04 | 1 605,23 |
| 20 | Лоукостер "Победа" получил сертификат эксплуатанта, но без лицензии | 173 | 51,0 | 58,99 | 1 060,79 |
| 21 | Европа станет дешевле | 141 | 33,5 | 54,77 | 1 549,61 |
| 22 | Пролетели налегке | 97 | 7,6 | 53,19 | -1 287,24 |
| 23 | "Победа" сняла с рейса закулившего на борту пассажира | 260 | 41,4 | 52,30 | 2 785,20 |
| 24 | "Победа" назвала причину иска к "Новой газете" | 143 | 14,7 | 50,44 | 123,62 |
| 25 | "Победа" введет черные списки пассажиров после избиения ее сотрудника во Внуково | 149 | 21,0 | 48,29 | 230,84 |
| 26 | "Победу" обязали перевозить рюкзаки в качестве ручной клади | 131 | 15,9 | 47,75 | -1 033,23 |
| 27 | Реклама на крыльях | 126 | 10,3 | 46,90 | 1 220,34 |
| 28 | "Победа" предупредила Чайку об угрозе безопасности полетов из-за птиц | 105 | 8,4 | 46,23 | 621,26 |
| 29 | ФАС признала недостоверной рекламу билетов по 1 рублю авиакомпании "Победа" | 136 | 9,7 | 45,91 | -1 169,78 |
| 30 | "Победа" начинает регулярные рейсы в Калининград | 97 | 28,8 | 44,79 | 1 301,34 |
| 31 | Лоукостер "Победа" предложит перелет за 99 руб. | 187 | 42,8 | 44,57 | 1 340,24 |
| 32 | Авиакомпания "Победа" будет ограничивать не вес, а габариты ручной клади | 221 | 44,4 | 44,17 | 2 883,10 |
| 33 | Лоукостер "Победа" начал продажу билетов на рейсы в Италию | 145 | 35,5 | 44,15 | 1 327,21 |
| 34 | На рейсах авиакомпании "Победа" запретили употребление жвачки | 149 | 17,4 | 44,14 | 666,68 |
| 35 | Лоукостер "Победа" отказался от полетов в Сочи на ближайшую зиму | 134 | 9,8 | 41,63 | 242,25 |
| 36 | Минтранс: лоукостер "Победа" сможет получить доступ на полеты за рубеж через 2 месяца | 142 | 30,4 | 40,66 | -718,01 |

| | | | | | |
|----|--|-----|------|-------|----------|
| 37 | "Победа" открыла продажу билетов в Мемминген, Мюнхен и Цюрих | 126 | 11,1 | 40,53 | 899,72 |
| 38 | Пассажир на борту самолета в московском аэропорту Внуково в шутку заявил о бомбе | 120 | 12,2 | 40,47 | -51,69 |
| 39 | "Победа" увеличила плату за провоз пакетов из duty free в три раза | 130 | 9,2 | 39,75 | 320,82 |
| 40 | Лоукостер "Победа" получил прибыль в первый же год работы | 108 | 7,3 | 39,39 | 913,80 |
| 41 | Лоукостер "Победа" может начать полеты за рубеж уже в конце года | 108 | 10,4 | 38,64 | 1 097,59 |
| 42 | Лоукостер "Победа" в перспективе может открыть рейсы в Турцию | 84 | 9,8 | 38,05 | 683,32 |
| 43 | Авиакомпания "Победа" переносит дату начала продаж билетов на 5-6 ноября | 111 | 19,2 | 37,70 | 295,27 |
| 44 | "Победа" открыла продажу билетов на Кипр | 132 | 7,7 | 36,54 | 535,02 |
| 45 | Билеты на зарубежные рейсы "Победы" будут стоить от 49 евро | 95 | 23,1 | 35,08 | 1 032,54 |
| 46 | В ОП не нашли нарушений прав потребителей в тарифной политике "Победы" | 61 | 4,1 | 34,56 | -399,41 |
| 47 | Лоукостер "Победа" закрыл продажи билетов на рейсы в Зальцбург | 85 | 6,3 | 32,71 | 444,71 |
| 48 | Лоукостер "Победа" начал полеты в Италию из Внуково | 136 | 10,1 | 32,26 | 972,93 |
| 49 | Авиакомпания "Победа" может начать международные перевозки зимой 2015 года | 71 | 14,2 | 32,11 | 864,23 |
| 50 | "Победу" оштрафовали из-за комиссии при покупке билетов | 125 | 13,2 | 31,93 | 22,55 |
| 51 | Чтобы спасти ребенка, самолет "Победы" внепланово сел в Сочи | 103 | 7,1 | 30,93 | 54,19 |
| 52 | Генпрокуратура завела дело против "Победы" после инцидента с ребенком с ДЦП | 118 | 19,8 | 30,63 | -2519 |
| 53 | Лоукостер "Победа" открыл продажу билетов на семь новых направлений | 125 | 44,2 | 30,50 | 896,07 |
| 54 | Лоукостер "Аэрофлота" "Победа" за первые часы продал 7 тыс авиабилетов | 81 | 22,8 | 30,39 | 882,63 |
| 55 | В Дагестане ФАС возбудила дело в отношении лоукостера "Победа" | 66 | 14,1 | 29,99 | -619,25 |
| 56 | В Волгограде экстренно приземлился самолет из-за закулившей пассажирки | 199 | 30,7 | 29,94 | 1627 |

| | | | | | |
|----|--|-----|------|-------|----------|
| 57 | "Победа" расширяет географию полетов | 61 | 17,4 | 29,51 | 857,73 |
| 58 | "Победа" не планирует рассаживать детей и родителей во время перелета | 75 | 6,7 | 28,91 | 548,83 |
| 59 | Авиакомпания "Победа" дали разрешение на полеты в Германию, Словакию и Францию | 92 | 31,5 | 28,81 | 811,76 |
| 60 | Пресс-секретарь патриарха принял извинения от авиакомпании "Победа" | 138 | 17,4 | 28,52 | -758 |
| 61 | Авиакомпания "Победа" с 24 октября запускает рейсы из Краснодара в Санкт-Петербург | 124 | 17,5 | 28,33 | 806,56 |
| 62 | "Победа" придумала радикальный способ борьбы с курением | 170 | 40,9 | 28,27 | 1434 |
| 63 | "Победа" продолжает оспаривать предписания Ространснадзора | 83 | 8,3 | 27,96 | 275,40 |
| 64 | Авиакомпания "Победа" подала иск к сайту Travel.ru на два миллиона рублей | 66 | 10,6 | 27,90 | -610,94 |
| 65 | "Победа" наймет ЧОП для защиты своих сотрудников в аэропортах | 144 | 14,7 | 27,13 | 1044 |
| 66 | Лоукостер "Победа" обучит сотрудников самообороне | 132 | 15,7 | 27,02 | 1274 |
| 67 | Лоукостер "Победа" начал продавать билеты в Барселону | 117 | 4,3 | 26,88 | 611,41 |
| 68 | "Победа" распродаст 20 тысяч авиабилетов по 999 рублей | 116 | 6,5 | 26,53 | 511,78 |
| 69 | На борту лоукостера "Победа" умер ребенок | 98 | 26,5 | 26,42 | -739,83 |
| 70 | Пассажир рейса Москва - Махачкала отдаст 200 тыс. рублей за курение на борту | 158 | 30,2 | 26,40 | 1 376,10 |
| 71 | Авиакомпания "Победа" обжалует решение суда по установке видеокамер в самолетах | 63 | 4,4 | 26,23 | 638,22 |
| 72 | Авиарейс Москва-Екатеринбург задержали из-за сообщения пассажира о бомбе | 46 | 5,3 | 25,86 | 41,69 |
| 73 | Компания "Победа" установит чипы в самолетах для борьбы с вандалами | 74 | 10,7 | 25,76 | 389,27 |
| 74 | Безбагажные тарифы запутали пассажиров | 36 | 3,7 | 25,55 | -682,92 |
| 75 | Лоукостер "Победа" перевез трехмиллионного пассажира | 76 | 12,8 | 25,33 | 730,45 |
| 76 | "Победа" открыла продажу билетов в Турцию | 203 | 41,7 | 25,29 | 2010 |
| 77 | "Победа" отказалась от полетов по 10 направлениям | 79 | 5,7 | 25,28 | -14,98 |

| | | | | | |
|-----|--|-----|------|-------|----------|
| 78 | Российский лоукостер "Победа" перевез миллионного пассажира | 62 | 13,7 | 25,18 | 735,24 |
| 79 | Лоукостер "Победа" подал в суд на Минтранс и Росавиацию | 134 | 10,9 | 24,66 | 1 150,20 |
| 80 | "Победа" запускает бюджетный рейс между Москвой и Санкт-Петербургом | 209 | 38,7 | 24,23 | 1 983,20 |
| 81 | Суд обязал авиакомпанию "Победа" убрать из правил описание дамской сумочки | 62 | 7,8 | 24,23 | -630,84 |
| 82 | "Победа" не приходит одна | 87 | 4,7 | 24,07 | 992 |
| 83 | "Победа" открыла продажу билетов в Тиват | 70 | 6,6 | 23,92 | 604,41 |
| 84 | "Победа" допустила снижение тарифа на 20% после отмены бесплатного багажа | 109 | 16,0 | 23,69 | 889,10 |
| 85 | Лоукостер "Победа" перейдет на трехуровневую систему тарифов | 73 | 5,8 | 23,56 | 560,55 |
| 86 | В самолетах авиакомпании "Победа" зашьют карманы кресел | 145 | 19,3 | 23,31 | 1718 |
| 87 | Авиакомпания "Победа" снизит минимальный тариф до 499 рублей | 164 | 11,3 | 22,85 | 749 |
| 88 | Пассажиры в костюмах Деда Мороза и Снегурочки могут слетать "Победой" бесплатно | 126 | 12,1 | 22,47 | 1 953,10 |
| 89 | "Победа" резко увеличит весной количество рейсов и направлений | 134 | 36,1 | 22,23 | 1 853,10 |
| 90 | "Победа" в феврале 2016 года планирует начать полеты в Германию | 71 | 5,2 | 22,20 | 659,17 |
| 91 | Авиакомпания "Победа" не получила допуск на прямые рейсы в Вену | 76 | 8,8 | 22,18 | -365,44 |
| 92 | Лоукостер "Победа" сбил цену авиабилетов между Москвой и городами РФ | 53 | 13,7 | 22,12 | 652,52 |
| 93 | Авиакомпания "Победа" поднялась в рейтинге лоукостеров сразу на 29 позиций | 61 | 6,4 | 22,01 | 587,10 |
| 94 | "Победа" оплатит курс реабилитации для малыша с ДЦП, которого не пустили на рейс | 94 | 23,9 | 21,77 | 1 693,10 |
| 95 | "Победа" летит в Пизу | 80 | 6,1 | 21,72 | 501,87 |
| 96 | "Победа" прекратит полеты в Победилово | 131 | 7,4 | 21,53 | -790 |
| 97 | Аэропорт "Сургут" отказывается в открытии новых рейсов "Победы" | 44 | 8,0 | 21,37 | -524,04 |
| 98 | Лоукостер "Победа" получил допуск к регулярными рейсам | 72 | 22,7 | 21,33 | 647,23 |
| 99 | Авиакомпания "Победа" планирует полеты из аэропорта "Домодедово" | 65 | 24,5 | 21,31 | 564,21 |
| 100 | Места в плацкарте оказались дороже | 85 | 13,1 | 21,28 | 1274 |

МедиаИндекс – показатель системы Медиалогия, позволяющий качественно проанализировать эффективность PR и имеющий три основных параметра:

- индекс цитируемости (базовый качественный показатель, который учитывает количество ссылок на материалы СМИ, влияние цитирующих ресурсов, и не учитывает самоцитирование);
- позитивная или негативная коннотация (качественный показатель характера упоминания того или иного объекта в сообщении);
- заметность сообщения (кумулятивный параметр, который учитывает "рекламный эквивалент" публикации в зависимости от номера полосы, объёма сообщения, а также тиража, посещаемости).

Индекс может колебаться в пределах от -1000 до +1000 для каждого сообщения в зависимости от тона упоминания. При анализе МедиаИндекса за период все индексы по всем сообщениям с упоминанием объекта суммируются. Чем выше индекс, тем более ярко и позитивно представлен объект в СМИ.

Источник: <http://www.mlg.ru/about/technologies/>.

Социологический опрос №1

Объект: Авиакомпания "Победа".

Составитель анкет: Чугаев Даниил Игоревич, автор настоящей работы.

Период: с 29 мая 2017 года по 16 февраля 2018 года.

Выборка¹⁵⁴: 532 респондента.

Цель: анализ отношения целевых групп к авиакомпании «Победа» и их опыта взаимодействия с ней.

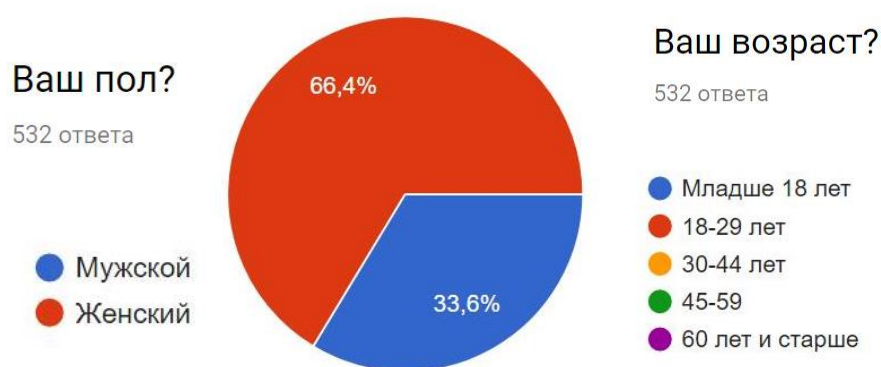


Рис. 1.

Рис. 2.

Сколько вы в среднем зарабатываете в месяц?

532 ответа

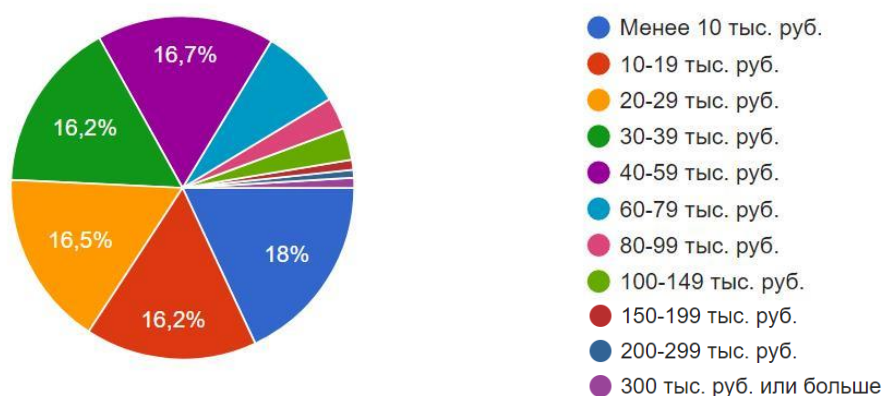


Рис. 3.

¹⁵⁴ Указано общее количество принявших участие в опросе респондентов. В том или ином вопросе их число может быть меньше, поскольку анкеты состояли из нескольких разделов, после каждого из которых выборка могла сужаться из-за вопросов-фильтров. – Прим. автора.

Верите ли вы негативным отзывам об авиакомпании "Победа"?

487 ответов



Рис. 4.

Ваше отношение к авиакомпании "Победа"?

487 ответов

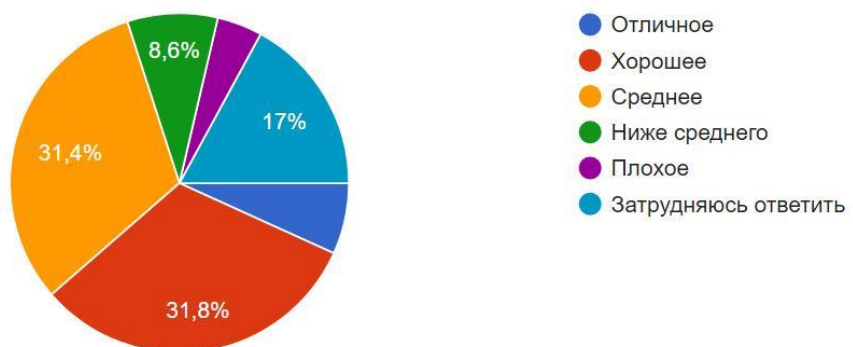


Рис. 5.

Как часто вам встречались билеты за 999 руб. или дешевле?

250 ответов

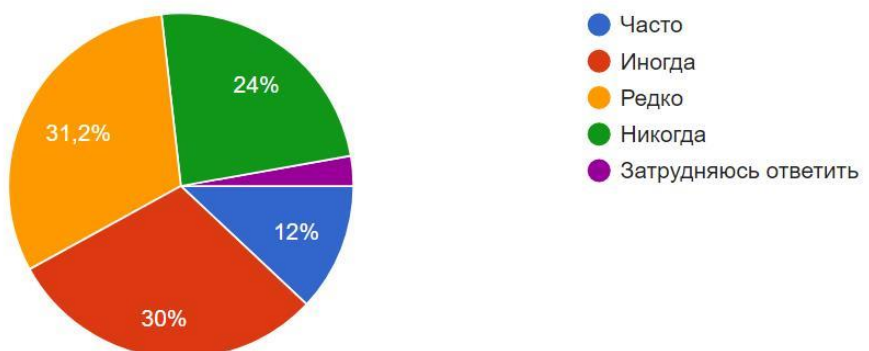


Рис. 6.

Удавалось ли вам приобрести у авиакомпании "Победа" билеты за 999 руб. или дешевле?

250 ответов

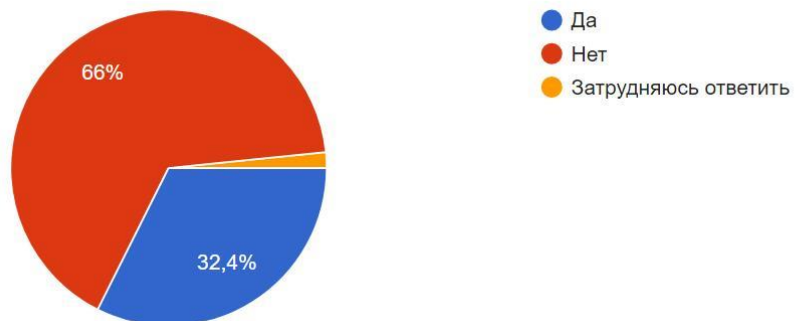


Рис. 7.

За какую сумму вы чаще всего приобретали билеты у авиакомпании "Победа"?

250 ответов

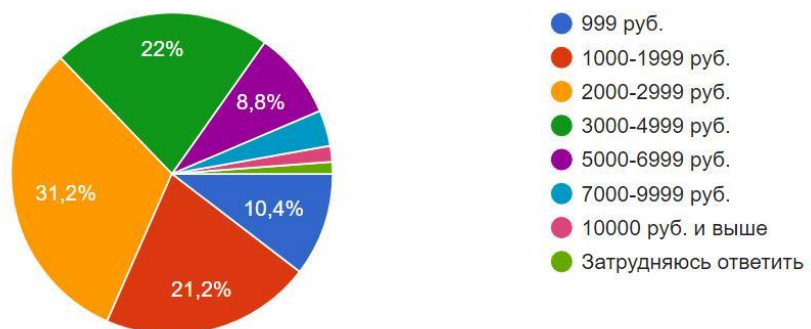


Рис. 8.

Что для вас важнее?

250 ответов

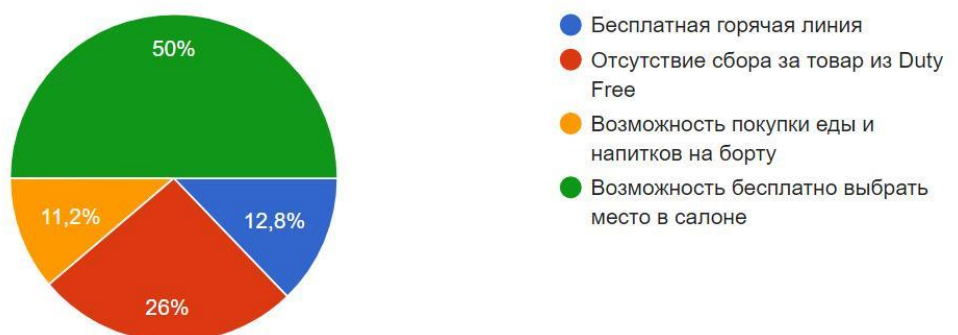


Рис. 9.

Оцените уровень сервиса на стойке регистрации

250 ответов

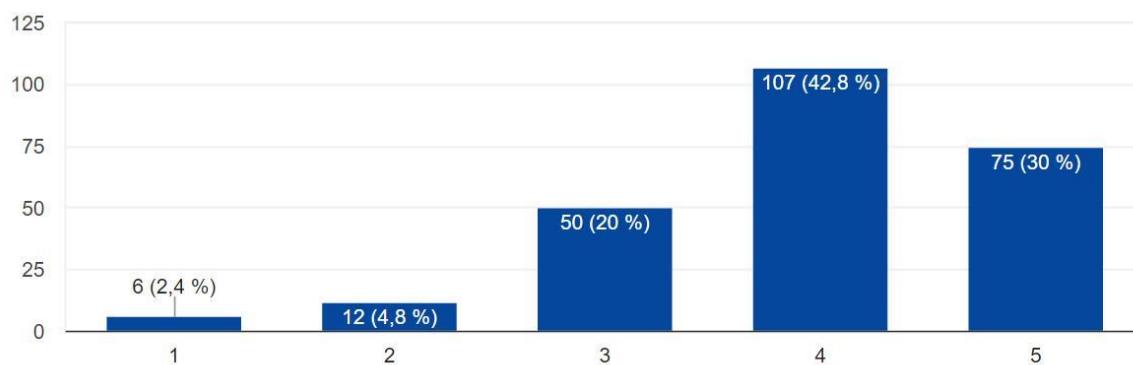


Рис. 10.

Оцените внешний вид самолёта

250 ответов

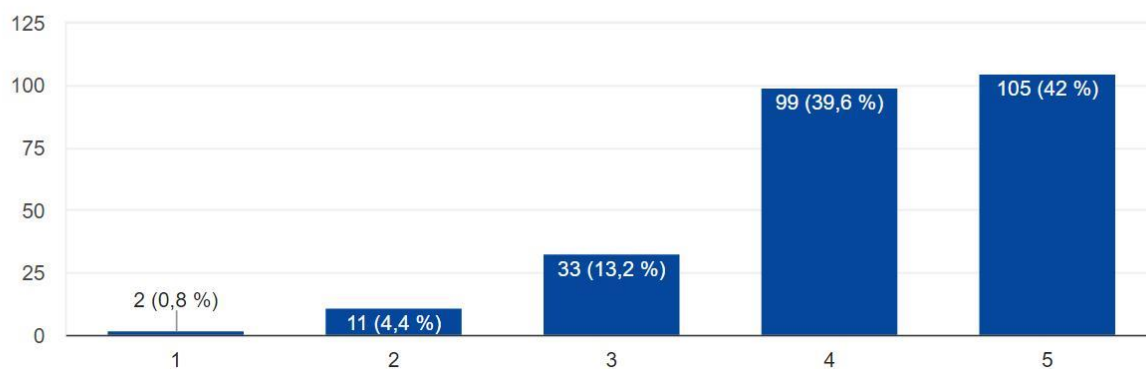


Рис. 11.

Оцените салон

250 ответов

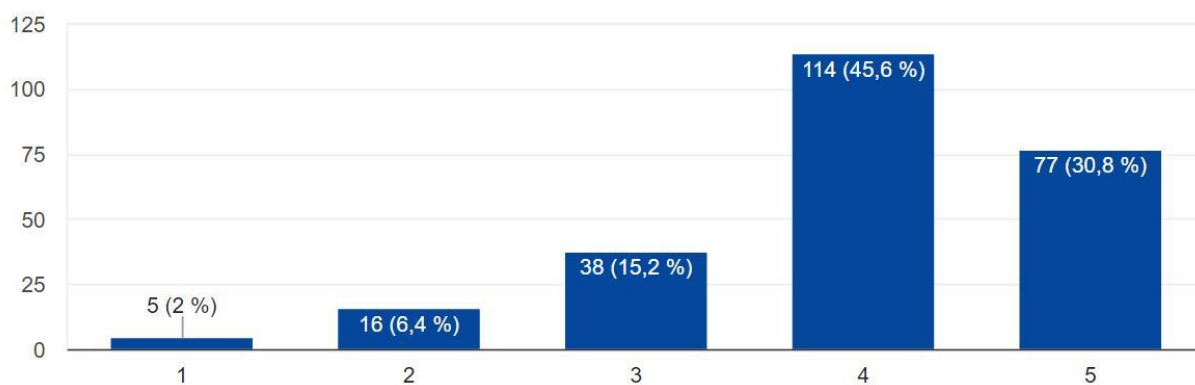
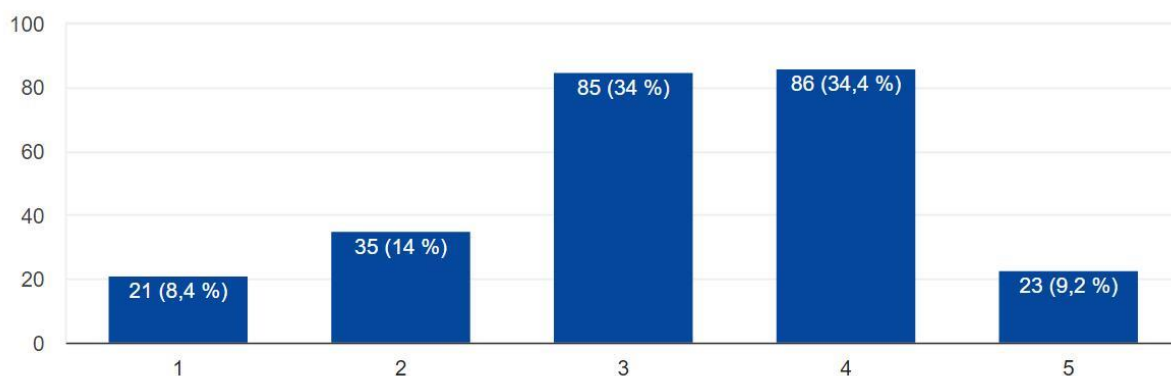


Рис. 12.

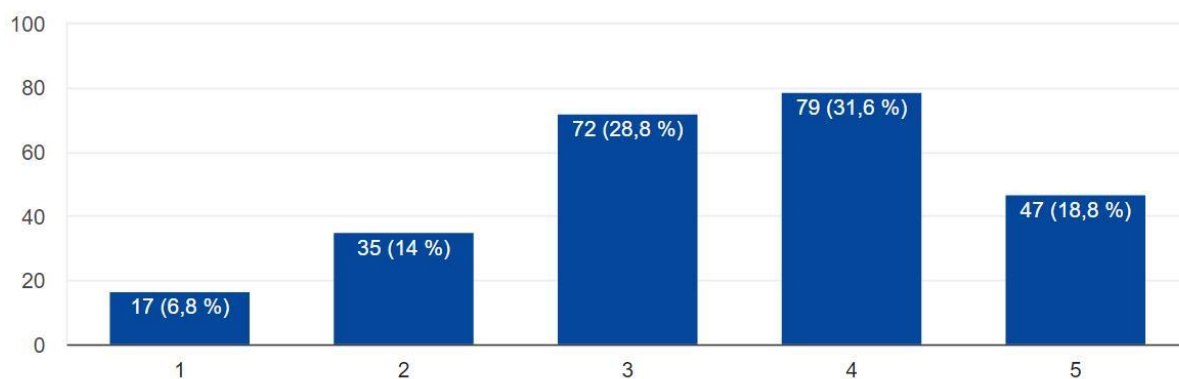
Оцените уровень комфорта в салоне

250 ответов

*Рис. 13.*

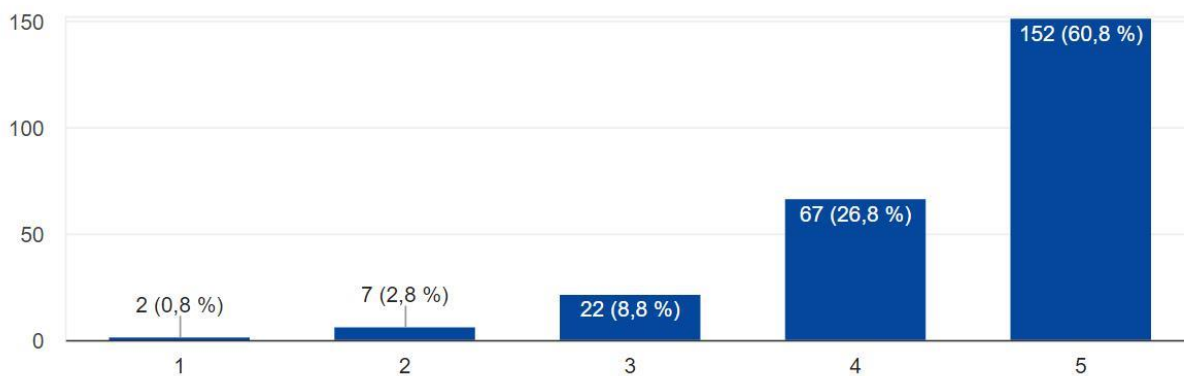
Оцените уровень сервиса на борту

250 ответов

*Рис. 14.*

Оцените мастерство пилотов

250 ответов

*Рис. 15.*

Что вы слышали или читали об авиакомпании "Победа" в СМИ?

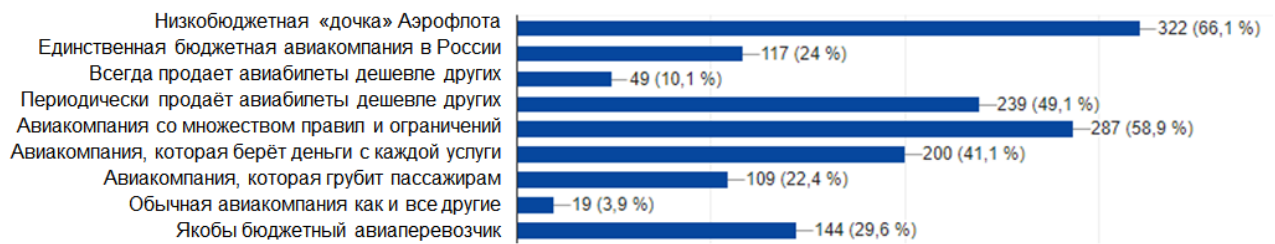


Рис. 16

Изменилось ли ваше отношение к авиакомпании "Победа" после пользования её услугами?

250 ответов



Рис. 17.

Считаете ли вы авиакомпанию "Победа" бюджетным авиаперевозчиком?

250 ответов

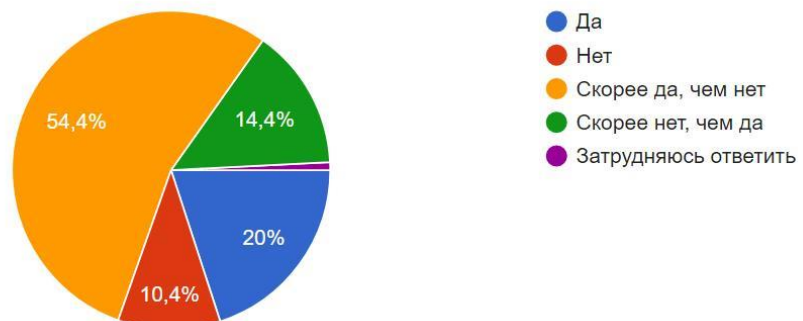


Рис. 18.

Социологический опрос №2

Объект: Авиакомпания "Победа".

Составитель анкет: Чугаев Даниил Игоревич, автор настоящей работы.

Период: с 17 февраля по 22 марта 2018 года.

Выборка¹⁵⁵: 266 респондентов.

Цель: анализ потребительских приоритетов при бронировании авиабилетов, а также способов информирования о правилах и тарифах авиакомпании «Победа».

Ваш пол?

266 ответов

● Мужской
● Женский

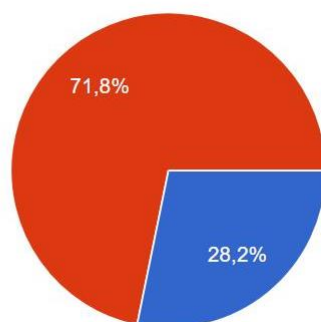


Рис. 1.

Ваш возраст?

266 ответов

● До 18 лет
● 18-29 лет
● 30-44 лет
● 45-59 лет
● От 60 лет

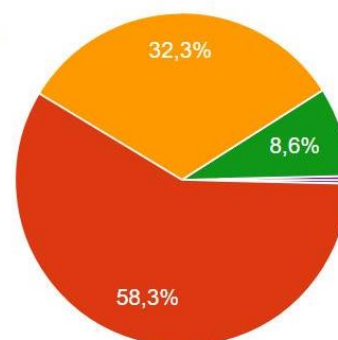
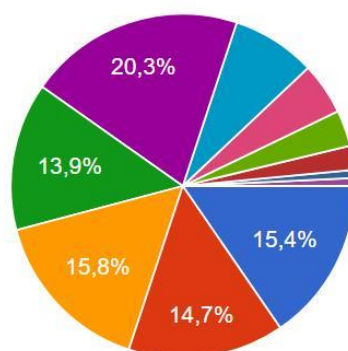


Рис. 2.

Сколько вы в среднем зарабатываете в месяц?

266 ответов



● До 10 тыс. руб.
● 10-19 тыс. руб.
● 20-29 тыс. руб.
● 30-39 тыс. руб.
● 40-59 тыс. руб.
● 60-79 тыс. руб.
● 80-99 тыс. руб.
● 100-149 тыс. руб.
● 150-199 тыс. руб.
● 200-299 тыс. руб.
● От 300 тыс. руб.

Рис. 3.

¹⁵⁵ Указано общее количество принявших участие в опросе респондентов. В том или ином вопросе их число может быть меньше, поскольку анкеты состояли из нескольких разделов, после каждого из которых выборка могла сужаться из-за вопросов-фильтров. – Прим. автора.

Как вы бронировали авиабилеты и почему?

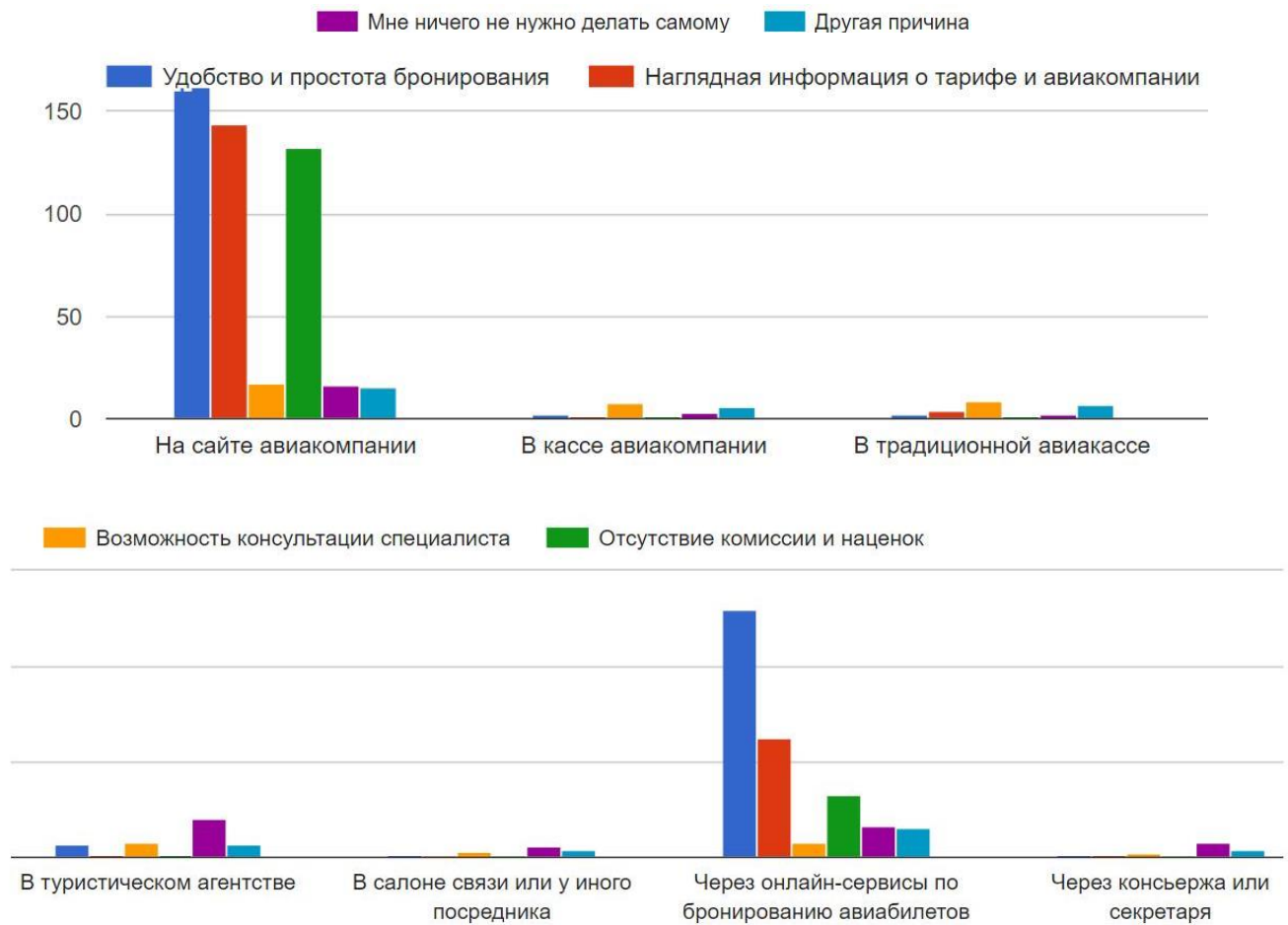


Рис. 4.

Какими дополнительными услугами вы бы пожертвовали ради снижения стоимости авиабилета?

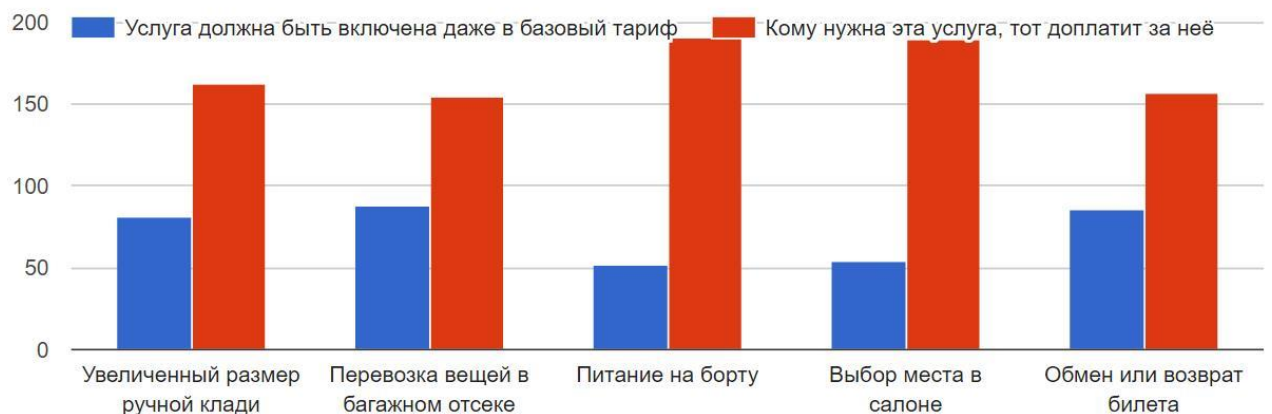


Рис. 5.

Какие у вас приоритеты при выборе варианта перелёта?

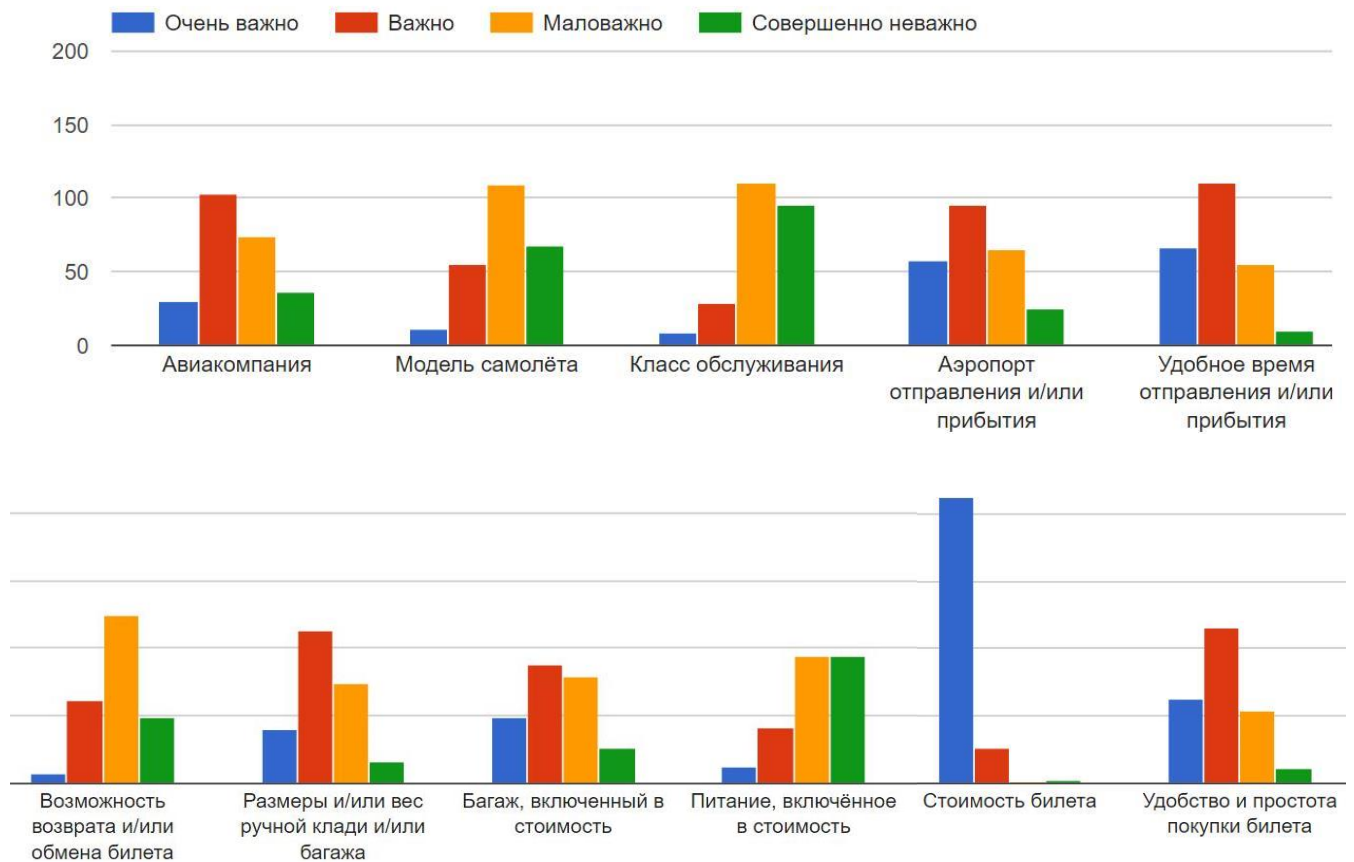


Рис. 6.

Как каналы продаж, по вашему мнению, отражают условия тарифов и правила перевозки авиакомпании "Победа"?

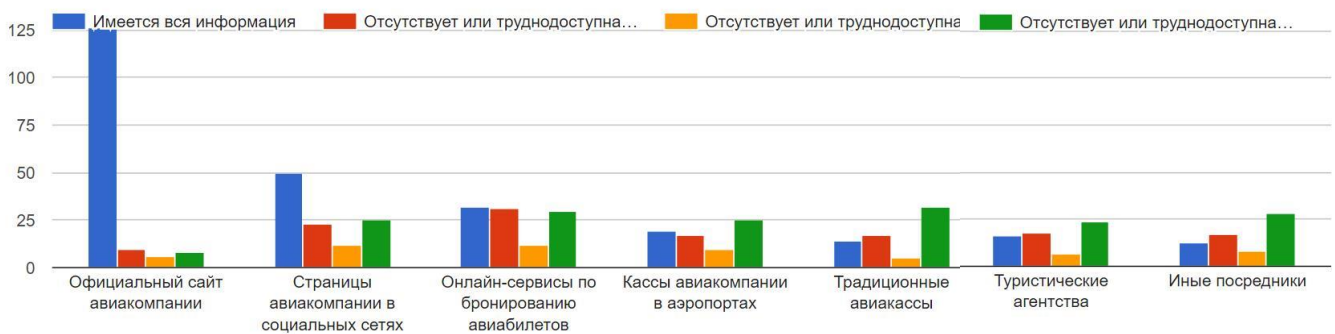


Рис. 7.

Согласны ли вы, что авиакомпания "Победа" даёт прозрачную информацию о тарифах на билеты?

155 ответов

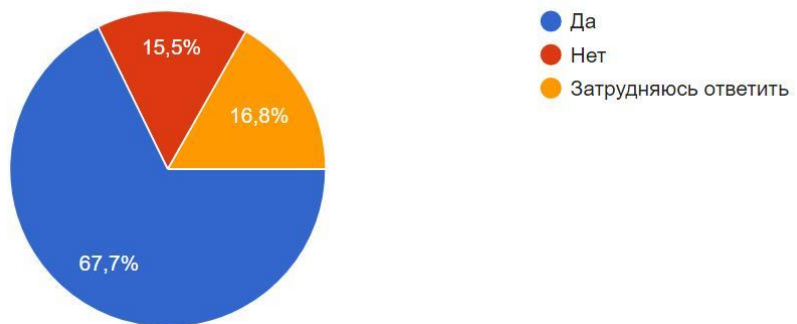


Рис.8.

Согласны ли вы, что авиакомпания "Победа" в достаточной степени информирует клиентов о правилах перевозки?

155 ответов

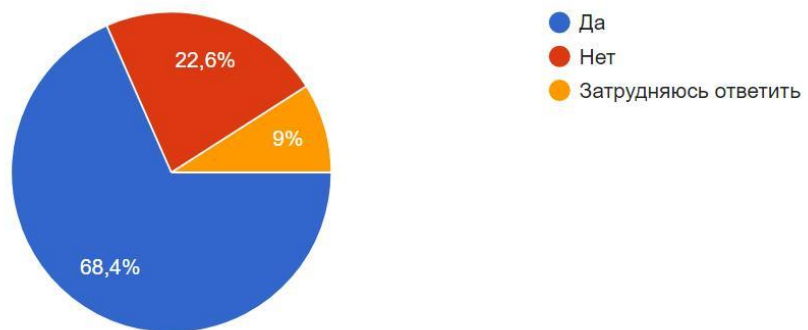


Рис. 9.

Готовы ли вы порекомендовать своим друзьям и близким услуги авиакомпании "Победа"?

155 ответов

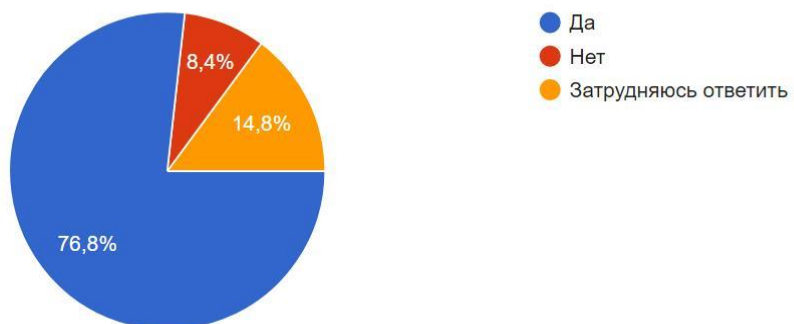


Рис. 10.